المهارات الإدارية

الرضا الوظيفي

والارتقاء بالعمل المهني



Arab group

الرضا الوظيفي
والارتقاء بالعمل المهني



اعداد

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر

الناشر

المحموعة العربية للتدريب والنشر



2014

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية

الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني

إعداد: خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر.
ط1 – القاهرة- المجموعة العربية للتدريب والنشر

91 ص: 29x21 سم.
الترقيم الدولي: 978-977-722-020-0
1- التدريب الإداري
2- التنمية البشرية
أ- العنوان
ديوي:350,15 **رقم الإيداع:** 2014/15401

الطبعة الأولى
2014



8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر
تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
elarabgroup@yahoo.com

المحتويات

الموضوع	الصفحة


Arab group

مقدمة الناشر

نحن نعنى في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضا على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علميا وعمليا بما يتواكب مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

برامجنا التدريبية:

تغطى كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل المثال:-

- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.
- المهارات السلوكية والقيادية.
- المحاسبة بجميع فروعها وتخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

أسلوبنا في التدريب:

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات.. ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصوراته للحلول بما يؤدى إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية.
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدى إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة.

أنواع البرامج التي نقدمها:

هناك نوعان من البرامج:

برامج مركزية:

وهى البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محددة والتي نقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك نتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

برامج تعاقدية:

نظرا لصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقدية يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبية قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع..وهناك برامج تأهيلية وهى ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشرين أسبوعا تدريبيا وحسب ظروف الجهة الطالبة.



Arab
group

الوحـدة الأولى

الرضا الوظيفي (المفهوم والأهمية)

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولقد أشار "لوك" 1976 إلى ظهور العديد من الدراسات في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية، ولعلّ من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا الوظيفي أحيانا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيب والاتصال الرسمي والغير الرسمي، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالراتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية المتعلقة بموضوع الرضا في محيط العمل، ذلك لأنّ السخط في محيط العمل بأبعاده المختلفة يمتد إلى السخط عن العمل نفسه مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب وضعف الشعور بالانتماء، وتجدر الإشارة إلى أن أغلب بحوث ودراسات السلوك التنظيمي قد أجريت ضمن أطر إيديولوجية يسيطر عليها بدرجات متفاوتة المذهب الرأسمالي.

وهكذا فقد اعتبر تايلور العامل إنسانا اقتصاديا يمكن تسييره ودفعه بحوافز مادية لا غير، وأنّ هذه الحوافز هي التي بوسعها أن تحقق الأهداف والمشاريع المرسومة من طرف الإدارة.

أمّا مدرسة العلاقات الإنسانية فقد حاولت رد الاعتبار لبعض الجوانب العاطفية والانفعالية في سلوك الإنسان، فركّزت على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ومدى

تأثيرها في توجيه المنظمة وكل المتعاملين فيها، أما مدرسة النمو فهي تأكد على أن الحصول على الرضا الوظيفي إنّما يكون نتيجة تنمية المهارات والفعّالية وإعطاء المسؤولية للعامل، ولا يخفى أنّ هذا الاتّجاه هو محاولة لمكافحة الشعور بالملل وفرصة لتقدير العمال حتى لا يشعرون بأنّهم مجرد أدوات في المؤسسات التي يعملون بها.

وفيما يلي عرض لبعض التعاريف حول مصطلح الرضا الوظيفي:-

الرضا الوظيفي: هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل.

الرضا الوظيفي من وجهة نظر هوبوك: عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.

أما سترونج فقد عرف الرضا الوظيفي بأنّه: حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة.

وأخيراً يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.

o أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد:-

يرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين وهما: الأمراض النفسية, وأمراض القلب المختلفة، وقد أظهرت الدراسات أن هناك ارتباطا واضحا بين الرضا الوظيفي وظاهرة الإنهاك الجسدي والعقلي في العمل.

ونلاحظ أنه عندما يشعر المعلم مثلاً بالراحة النفسية والهدوء في عمله فأنه يزداد رضاه الوظيفي وهذا دليل على أن النواحي النفسية لها أهمية كبيرة لدى المعلم أو أي فرد بوجه عام, وإذا ما توفرت له كان راضياً عن عمله ومن ثم سيؤدي ذلك إلى زيادة إنتاجه وارتفاع مستوى أدائه وانتمائه في العمل.

o الأسباب الأساسية لوفاء الموظف في العمل:-

يقوم الوفاء في العمل على العلاقة بين صاحب العمل والموظف، أي أنه عبارة عن عقد غير مكتوب يتعهّد فيه صاحب العمل بتوفير المواد والموارد التي يحتاجها الموظف من أجل إنجاز أعماله، وذلك مقابل تعهّد الموظف بتقديم أفضل ما لديه لتحقيق أهداف الشركة.

وإنه لمن البديهي اعتبار الموظفين في شركة ما ممثلين لها من خلال تفاعلهم اليومي مع العملاء، سواء كان ذلك عبر المقابلات وجهاً لوجه، أو المكالمات الهاتفية، أو الرسائل الإلكترونية، وغالباً ما تنعكس طريقة معاملتك للموظف في طريقة تعامله مع عملائك، فإذا كان يمتلك أيّ مشاعر سلبية تجاه الشركة، فحتما سينتبه العملاء لذلك، وبالتالي قد يتملكهم التردد تجاه عملية البيع، سواء كانت مؤكدة أم محتملة.

ومن ناحية أخرى، إذا كان الموظف ملتزماً تجاه شركته، فلابدّ له أن يعامل عملائها باحترام وسموّ أخلاق ويعبّر عن حماسه للشركة، والذي سينتقل فوراً للعميل ومن ثم فسوف يتحمس أيضا للتعامل مع الشركة وأصحابها.

إن الموظفين الأوفياء تجاه شركتهم يدركون جيداً أن صفقة بيع واحدة غير كافية لكسب أرباح متواصلة للشركة، وأن سر النجاح الدائم يكمن في تأسيس علاقات قوية مع العملاء، وذلك من خلال تلبية كافة احتياجاتهم، وتخطي توقّعاتهم، وهو ما يُترجم في المقابل بمعدلات أعلى للمبيعات.

إن لمعدل تبديل الموظفين تأثير بارز في ثقافة الشركة، وكلما تجنبت تكاليف الإعلان عن وظائف شاغرة وما يرافقها من تكاليف اللجوء إلى شركات التوظيف، وإجراء المقابلات الطويلة والمكلفة، كلما ترسخت ثقافة شركتك، وكلما حققت مزيداً من التقدم بفضل فريق عملك الذي تعرفه جيداً واختبرته كثيراً، ووثقت به، فموظفوك يدركون قوانين الشركة وقيمها، وهم متآلفون مع بعضهم البعض مما يجنبك توتر جو العمل الناتج غالباً عن تبديل الموظفين المتواصل، وبالتالي تضمن لك اليد العاملة الأمان والاستقرار بحيث تتمنى ملايين الشركات أن تحظى بما تملكه أنت في شركتك.

والآن يمكن القول أن المحفزات الأساسية لوفاء الموظف في العمل تكمن في النقاط التالية:-

- **إدراك الموظف رؤية الشركة:** يشعر الموظّف بمزيد من الالتزام ويعتبر نفسه موضعاً للثقة حين تشاركه الإدارة العليا رؤيتها ورسالتها وتوجهاتها والقرارات الهامة التي تتخذها.

- **امتلاك مهنة وليس وظيفة فحسب:** إن الموظف الذي يشعر بأن وظيفته تشكل حجر أساس لمسيرة مهنية طويلة تعود عليه بالمكافآت، يكون أكثر حماساً لتقديم أفضل ما لديه من أداء ورغبة حقيقية في تحقيق أعلى ربح ممكن لشركته التي يتمنى لها النجاح دائما.

- **الشعور بأنه جزء من مشروع كبير:** إن تبني خطة للعطاء وسيلة فعّالة تعتمدها الشركات للحفاظ على الموظفين، إذ أن شعور الموظف بالانتماء إلى شركة ملتزمة والإدراك بأنه جزء لا يتجزأ من جهودها يعززان التزامه بعمله وشركته على السواء.

- **الحصول على رواتب عادلة مقارنةً بواجباتهم المهنية:** المال لا يشتري الوفاء غير أن الأجور غير العادلة التي لا توازي ما يستحقه الموظف قد تكون من أهم الأسباب التي تقوده إلى البحث عن عمل جديد.

- **الشعور بالسلطة:** إن إعطاء الموظف الفرصة لمشاركة أفكاره واقتراحاته، ومنحه الحرية في اتخاذ القرارات التي على صلة مباشرة بدوره في الشركة تعد محفزات ممتازة لتعزيز ثقته بنفسه ووفائه لعمله.

- **التحـدي الإيجابي:** إن الإيمان بقدرات الموظف وتحديد المعايير والأهداف العالية له هي مفتاح السر لتعزيز معدلات الاندفاع والحماس لديه وبالتالي زيادة المشاعر الإيجابية تجاه عمله.

- **تلقي التدريب الصحيح:** يولي الموظّف جهداً أكبر لعمله حينما يشعر بقيمته في الشركة التي يعمل لصالحها، وكيف أنها تحرص على تدريبه وتطوير مهاراته وتزويده بالمعلومات المهمة التي يحتاجها لأداء عمله بكفاءة، مما يُترجم ذلك فيما بعد إلى مزيد من الإيرادات والالتزام تجاه العمل.
- **الاعتراف بجهود الموظف ومكافأته:** كلمة بسيطة من الشكر والعرفان مقابل تقديم الموظف عملاً جيداً يمكن أن تصنع العجائب لمعنويات الموظف، فالشركات التي تعترف بالجهود التي يقدمها موظفوها دائماً تكون قد قضت على أحد الأسباب الأساسية المؤدية إلى تغييّر الموظفين للشركات التي يعملون بها.
- **تقوية العلاقة بين الموظف والإدارة:** فالموظف يشعر بمزيد من الأمان حين يعلم بأن المسئولين على دراية كاملة بما يقوم به من أعمال، وأن علاقته بهم وبزملائه في العمل متينة وسليمة بالكامل.
- **الحفاظ على حياة مهنية متوازنة:** إن الشركات التي تشجع وجود أسلوب حياة مهني سليم وتوفّق بين أولويات مختلفة في مجال العمل، هي الشركات التي تتوقّع تحسّناً في أداء الموظف وإنتاجيته.

o أهمية الرضا الوظيفي في رفع الروح المعنوية:-

أكدت دراسة فولكينز (1976) انه ليس هناك عامل معين يمكن أن يكون له تأثير على الروح المعنوية بمفرده, وإنما هناك متغيرات كثيرة تؤثر على الروح المعنوية, أهمها الجوانب المتعلقة بالمكافآت المالية، ويؤكد الباحثون على مجموعة من العوامل والتي تجتمع معاً لتحقق الرضا الوظيفي وهي:-

❖ الأجــر:-

يتجه بعض الكتاب إلى أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وان توفيره لا يسبب الرضا أو السعادة إنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الأفراد، وقد أتى هذا الرأي بكثير من الاعتراضات حيث أن الدراسات التي أجريت أكدت بوجود علاقات طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس، والأجر وان كان وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية فهو وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيحه للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين والبعض يرى في الأجر رمزاً للتفوق والنجاح.

❖ محتوى العمل:-

إن هذا العنصر هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر الأخرى. **وفيما يلي أهم متغيرات محتوى العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي:-**

أ- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفـرد: تتفـاوت الأعـمال في درجـة السـيطرة الذاتيـة التي تتيحها للفرد في أدائـه للعمـل، ويمكـن أن نفـترض هنـا انـه كلـما زادت حريـة

الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل.

ب-درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أو بمعنى آخر كلما قل تكرارها كلما زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس .

ج- استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم قدراته كلما زاد رضاه عن العمل.

د- خبرات النجاح والفشل: رغم أن نتائج الدراسات تشير إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين مستوى الأداء و درجة الرضا عن العمل إلا أن هذين المتغيرين يمكن أن توجد بينهما علاقة إدخال متغيرات مستوى الطموح وتقدير الفرد لذاته وتقديره لقدراته بالعمل، فتحقيق الفرد لمستوى أداء أقل من مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، أما تحقيقه لمستوى أداء أعلى من طموحه أو يعادله، فإن ذلك يثير لديه الإحساس بالنجاح والرغبة في تحقيق المزيد من التميز.

❖ **فرص الترقية:-**

تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح كلما قل رضاه عن العمل, وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل .

نمط الإشراف:-

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الأشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فالدراسات التي أجريت في هذا النطاق تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بمساندته لهم واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه لأفكارهم وسعة صدره عند حدوث أي أخطاء من جانبهم، فإن كل ذلك سيساعد على اكتسابه لولائهم وجعلهم أكثر حرصا على العمل وتحقيق أعلى النتائج.

- **جماعة العمل:-**

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة به مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق منافع متبادلة بينه وبينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد عن العمل, وكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين يؤثر عليه سلبا بأن يشعر مثلا بنوع من التوتر والقلق كلما ارتبط عمله بهم، كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد وعقبة في تحقيق أهدافه في العمل.

- **ساعات العمل:-**

يمكن القول بأنه "بالقدر الذي يتوفر فيه للفرد حرية استخدام وقت الراحة، بالقدر الذي يزيد رضاه عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع وقت الراحة وتقيد فيه حرية الفرد في استخدامه لهذا الوقت، بالقدر الذي ينخفض فيه رضا الفرد عن العمل".

❖ **ظروف العمل المادية :-**

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة, والرطوبة, والضوضاء, والنظافة, ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل, وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل اهتمام الباحثين في السنين الأولى من هذا القرن وقيامهم بمجموعة من الدراسات التي ركزوا من خلالها على أثر العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد، وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله وبالتالي درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية.

❖ **عدالة العائد:-**

تتجه عدد من النظريات الحديثة في الرضا عن العمل إلى افتراض أن الفرد لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العائد دون قيد أو شرط , وإنما يحاول أن يحصل على العوائد العادلة، ووراء هذا الافتراض مسلمة بأن هناك قيمة أو اعتبار يدفع الناس إلى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العائد .

o **نموذج بورتر ولولر لتفسير أداء العاملين:-**

اهتم بورتر ولولر بالعلاقة السببية بين الإنتاجية والرضا بعد أن ساد الاعتقاد نتيجة تجارب هوثورن بأن رضا العاملين يؤثر تأثيرا مباشرا على الإنتاجية مما جعل المديرين والباحثين يلجأون إلى الدوافع الخارجية التي اعتقدوا أنها ستؤدي إلى

زيادة رضا العاملين ومن ثم إلى زيادة الأداء، إلا أن الدراسات التي أجريت فيما بعد, سلطت الضوء على ضعف العلاقة المباشرة بين رضا العامل وإنتاجيته .

واعتمادا على نظرية فروم في التوقع بين كل من بورتر و لولر من خلال نموذجا لتفسير أداء العاملين حيث افترضا بأن الأداء ينتج عنه عوائد ومكافآت داخلية وخارجية وهذه العوائد تكون ناتجة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة وعندما يكون هذا العمل بمواصفات وأهمية ترضى رغبات الفرد، أما العوائد الخارجية فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدنيا وتتمثل في الأجر والأمان الوظيفي والحاجات الاجتماعية.

إن الفرد يوازن بين ما يحصل عليه من المنظمة مقابل ما يبذله من جهد، أي مدى اعتقاده بعدالة العوائد، ويقوم هذا العنصر على أساس نظرية الإنصاف أو المقارنة الاجتماعية, فالموظف لا يكتفي فقط بتقييم وضعه وما يحصل عليه بل انه أيضا يقيم مواقف الآخرين وأدائهم مقارنة بما يحصلون عليه من عوائد ومكافآت.

استبيان عام لقياس رضا الموظفين

لخدمتك بتميز ولتحقيق رضاك الوظيفي نرجو تعبئة هذا الاستبيان بشكل صريح وموضوعي والذي يهدف إلى معرفة رضا الموظفين من عملهم في الشركة مع العلم انه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وسيتم عمل دراسة إحصائية للنتائج ليتم معالجة نقاط الضعف والارتقاء بالموارد البشرية بالشركة والذي سينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف.

اسم الموظف(اختياري)		القسم		سنوات الخدمة	
المسمى الوظيفي					

م	الـوصــف	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في الشركة مرضيا لك.				
2	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضيا لك.				
3	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضيا لك.				
4	يمثل الحافز السنوي حافزا معنويا لزيادة انتاجياتك.				
5	يعتبر الحافز السنوي الذي تتقاضاه هذا العام عادلا ومرضيا لك.				
6	يقوم مديرك المباشر بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم (لتوضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير).				
7	النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسبا لوظيفتك.				
8	نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة أدائك بالعمل.				
9	لديك ثقة بما يتم أخبارك او وعدك به من قبل الإدارة.				
10	لديك الصلاحيات لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي لذلك .				
11	برأيك إعطاء الصلاحيات يزيد من الإنتاجية.				
12	تشعر بالأمان الوظيفي في الشركة				
13	لديك المعلومات/ البيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه.				
14	لديك الثقة بان الشركة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل.				
15	مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية.				
16	مديرك المباشر يتعامل معك بشفافية.				
17	مديرك المباشر يقوم بتطوير أدائك ويزيد من خبراتك العملية.				

18	أرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذه للقرارات.				
19	مديرك المباشر يعاملك باحترام.				
20	تجد تقديرا من قبل مديريك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي.				
21	يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية.				
22	التأمين الصحي بالشركة مناسب.				
23	مفهوم العمل كفريق واحد بالشركة واضح ومطبق.				
24	سياسة الدوام المتبعة حاليا بالشركة واضحة ومناسبة.				
25	سياسة الباب المفتوح في الشركة مطبقة ومفيدة.				
26	أهداف الشركة واضحة ومفهومة.				
27	المزايا التي تقدمها الشركة مناسبة مقارنة بشركات السوق المحلي (بدل انتداب- تذاكر سفر – أجازات – السلف وغيرها..				
28	نظام البدلات (السكن والنقل) والمطبق حاليا في الشركة مناسب.				
29	الخدمات التي تقدمها لك الشئون الإدارية مرضية لك .				
30	يوجد لك وصف وظيفي واضح ومتفق عليه مع مديرك المباشر.				
31	تقوم الشركة بمساعدتك في حالة الظروف الشخصية الطارئة.				
32	التحفيز غير المادي من قبل مديرك يزيد من إنتاجيتك.				
33	مكان العمل الذي تعمل فيه مريح وامن.				
34	تعتقد ان عنصر التحدي موجود في عملك.				
35	كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقوله.				
36	تستطيع ان تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف مع مديريك.				
37	في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على أتم الاستعداد لذلك.				
38	لم افكر خلال العام الحالي بترك العمل في الشركة.				

39- كيف تصف معنوياتك في العمل في هذا الوقت ؟

☐مرتفعة ☐عادية ☐ منخفضة

40- ما المدة التي تخطط للاستمرار بالعمل بالشركة (بنفس ظروف العمل الحالية) ؟

☐اقل من سنة ☐من سنه إلى سنتين ☐من سنتين إلى خمس سنوات ☐أكثر من 5 سنوات ☐لا أعرف

لديك أية ملاحظات أخرى : --

والـلـه الموفق



الوحـدة الثانية

الحوافز والدوافع وأثرهما في تحقيق الرضا الوظيفي

أولاً: الحـوافز:-

الحوافز هي: مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة لتحريك قدرات الموظفين الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وبما يحقق أهداف المنظمة أيضاً.

وفي رؤية أخرى تعرف الحوافز بأنها (مثير خارجي) يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد إيجاباً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة.

ووفقاً للمفهوم السابق فإنه يمكن أن نفرق بين الحافز والدافع، فالحافز خارجي أما الدافع فهو داخلي ينبع من داخل الإنسان ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ الدوافع.

وهناك العديد من المفاهيم المتصلة في المعنى، والتي ربما تتداخل مع مفهوم الدافعية من حيث المعنى والاستخدام، كما أن هناك مفاهيم أخرى ترتبط بمفهوم الدافعية ارتباطا وثيقا من الناحية النظرية نذكر منها:-

- **الحـاجة:** وقد عرفها مورفي بأنها (الشعور بنقص شي معين، إذا ما وجد حقق الإشباع) وقد تكون هذه الحاجة داخلية مثل الحاجة إلى الطعام والماء أو حاجة اجتماعية مثل الحاجة للانتماء والحب والإنجاز.
- **الباعث:** ويشير إلى موضوع الهدف الفعلي الموجود في البيئة الخارجية والذي يسعى الكائن الحي بحافز قوى للوصول إليه، فهو الطعام في حالة دافع الجوع، الماء في حالة دافع العطش،والنجاح في حالة دافع الانجاز.
- **العادة:** ويقصد بها قوة الميل السلوكي، أي الإمكانية للقيام أو تكرار السلوك بيد أن الدافع يركز بشكل خاص على الدرجة الفعلية لمقدار الطاقة التي تنطوي عليها العادة، وبالتالي يمكن اعتبار الدافع نوعا فعالا من العادات أو سلوكًا متعلمًا يتسم بالفعالية.

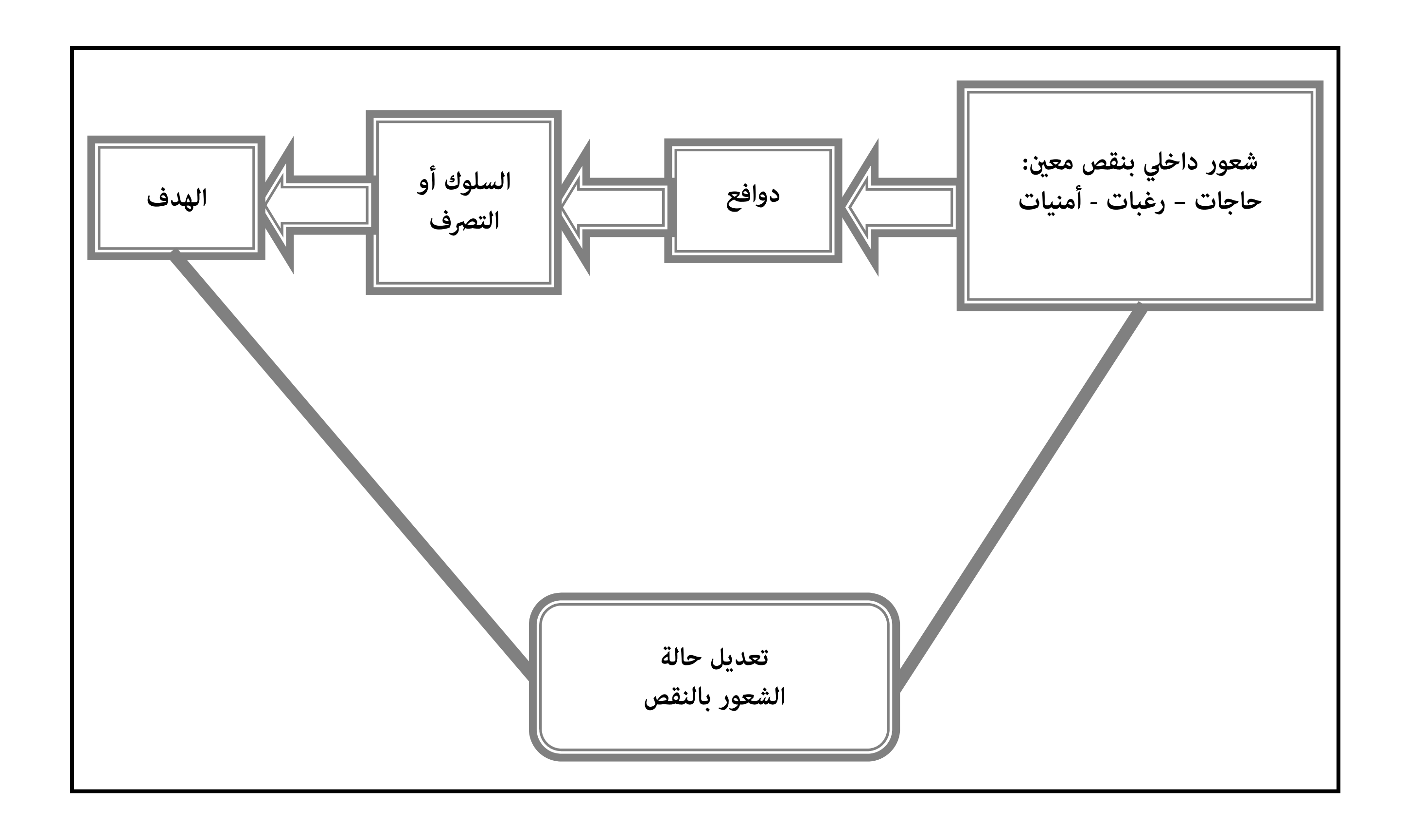
ثانياً: الدوافع:-

تمثل الدوافع عنصراً مهماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك أدائه في العمل أي مدى استخدامه لقدراته في القيام بالعمل، وتمثل الدافعية هنا القوة التي تحرك وتخلق الإثارة لدى الفرد لتأدية عمله، وتتمثل هذه القوة في نطاق الجهد الذي يبذله الفرد وفي حماسه ورغبته للقيام بالعمل، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء وتقديم أفضل ما لديه من مهارة وخبرة ومعرفة.

ويمثل أفضل أسلوب يمكننا إتباعه لفهم الدوافع هو النظر إليها كعملية تضم مراحل متتابعة تبدأ بقوى أو شعور داخلي بنقص معين، وتتعدد القوى التي تدفع السلوك الإنساني إلى التصرف والتي غالباً ما تتعلق بحاجات الأفراد ونوعيتها،

وتتفاوت هذه الحاجات في طبيعتها من حاجات فطرية مثل الطعام والشراب، إلى حاجات مكتسبة مثل الحاجة إلى الإنجاز والاندماج مع الآخرين، أو ما بين حاجات نفسية كالصدق والجمال...

وبمجرد الشعور بهذه القوى أو الحاجة فيجب مقابلتها أو إشباعها، وهنا ينشأ ويظهر الدافع وهو ما يدفع الفرد إلى التصرف لتحقيق نوع من الرضا أو الإشباع. ويرتبط مستوى التطلع في الإشباع بأهداف الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها كما في الشكل التالي:



ويمكن شرح الشكل السابق في النقاط التالية:-

1- يبدأ الدافع بشعور الفرد بنقص وقلق وتوتر نتيجة وجود حاجات غير مشبعة تخلق لديه حالة من عدم التوازن وتدفعه إلى ضرورة علاجها.

2- يبدأ الفرد في البحث والدراسة عن أساليب ووسائل تمكنه من إشباع هذه الاحتياجات وإزالة حالة عدم التوازن.

3- يتجه الفرد إلى التصرف عن طريق اختياره لأسلوب أو سياسة يتمكن عن طريق تنفيذها من الوصول إلى الهدف أو النتيجة التي يتطلع إليها.

4- يعيد الفرد النظر في سلوكه ومتابعة النتائج التي وصل إليها لإشباع احتياجاته وما إذا كانت في مستوى مرضٍ وحققت أهدافه أم أن سلوك الفرد فشل في علاج حالة عدم التوازن والاستقرار، وقد يتم هذا التقييم عن طريق المنظمة.

5- يبحث الفرد عن نتيجة أو تعويض في شكل مكافأة أو عقاب نتيجة ما اتبعه من سلوك، ووفقاً لنتائج الثواب والعقاب يقوم الفرد مرة ثانية بتقييم وتقدير احتياجاته بناءاً على:-

- خبرته السابقة .
- العوامل المحيطة.
- مهاراته وقدراته.
- إدراكه للمكافأة وعدالتها.
- نظم الحوافز.

o أهداف الحوافز:-

كما ذكرنا من قبل فإن للحوافز أثر مهم في تحفيز الموظفين والارتقاء بأدائهم خاصة إذا كانت هذه الحوافز متفقة مع حاجات الموظف من ناحية ومرتبطة بأدائه وإنتاجه من ناحية أخرى، ومن ثم فعملية الحوافز لها أهداف يجب مراعاتها من قبل إدارة المؤسسة وهي :-

- ❖ تشجيع المنافسة بين الأفراد.
- ❖ تحسين الإنتاجية.
- ❖ إبراز أنشطة المؤسسة.
- ❖ رفع الروح المعنوية للعاملين.
- ❖ الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- ❖ مكافأة الأداء المتميز.
- ❖ تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
- ❖ حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

o أهمية الحوافز:

تكمن أهمية الحوافز في أن العامل يلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه، وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية كما أنها تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي:

- ❖ المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- ❖ المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
- ❖ المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- ❖ تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- ❖ المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها ولقدراتهم وميولهم.
- ❖ تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.
- ❖ المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها.

O أنواع الحوافز:-

1- قسمت الحوافز من حيث طبيعتها إلى :-

(أ) حوافز مادية:-

والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفايتهم، ومن هذه الحوافز: الراتب، المكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت على الاقتراحات الهادفة، السكن والمواصلات، ربط الأجر بالإنتاج، الضمان الصحي والاجتماعي.

وللحافز المادي مزايا وعيوب رئيسية نذكرها على النحو التالي: -

المزايا:-

1- السرعة الفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده.

2- تحسين الأداء بشكل دوري ومنتظم.

3- اشتماله على معانٍ نفسية واجتماعية.

العيوب:-

1- إنها تدفع العاملين إلى العمل الشاق الذي غالباً ما يؤثر على صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلاً.

2- إنه أسلوب لا يصلح لتحديد المقابل المالي لكثير من الأعمال التي لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج مثل أعمال الخدمات والإشراف والشرطة والقضاء وكذلك أعمال البحث العلمي.

(ب) حوافز معنوية:-

إن حاجات الإنسان كثيرة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً والبعض الآخر يشبع معنوياً. إذاً هناك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.

والحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تساعد الإنسان على تحسين حالته النفسية وإشباع حاجاته الاجتماعية، وتعمل على زيادة شعور الموظف بالرقي في عمله وزيادة ولائه للعمل والعاملين بما يحقق التعاون بينهم، ومن أمثلة الحوافز المعنوية توجيه خطاب شكر أو اختيار العامل المجتهد كموظف مثالي في المنظمة...

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها المنظمة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلاءم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد كالحاجة للتقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي.

وهناك العديد من الحوافز المعنوية مثل:-

- **الوظيفة المناسبة:** حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهداً للموظف لكي يظهر طاقاته وإمكاناته.
- **الإثراء الوظيفي:** يعمل أسلوب الإثراء الوظيفي على تنويع واجبات الوظيفة ومسئولياتها والتجديد في أعباءها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهاراته بمقابلة هذه الأعباء والمسئوليات.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين.
- **الترقية:** حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسئولية وتأكيد الذات.
- **أنواط الجدارة:** ويعني ذلك تقديم أنواطاً للإنتاجية العالية كتقدير العاملين الذين يحققون ابتكارات داخل العمل.
- **المركز الاجتماعي:** فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزاً مرموقاً تعد حافزاً ايجابياً، فالمركز الاجتماعي من الأمور المهمة التي يسعى الفرد إلى اكتسابها.

❖ **تسليم الأوسمة:** وهذا الحافز الإيجابي يعطي لمن كانت خدماته كبيرة أو جليلة، ويعد هذا الحافز دافعاً للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام.

2- قسمت الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها إلى:-

(أ) حوافز إيجابية:-

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك.

والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد والعاملين وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو:-

- عدالة الأجور الأساسية.
- منح الأكفاء علاوات استثنائية.
- ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.

والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم ورغبات العاملين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازاً متميزاً وجيداً يؤدي بالضرورة إلى

الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:-

1. أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي فكلما كان الإنتاج عالياً وجيداً يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز.
2. أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون الفائدة شبه منعدمة.

وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاية الإنتاجية وهي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه وتتمثل الحوافز الإيجابية في:-

- أن يكون الأجر مناسباً وعادلاً.
- أن يكون الأجر حافزاً لرفع الكفاية الإنتاجية.
- شعار الفرد بإنجازه.
- العدالة والموضوعية في معاملة العاملين.
- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.
- شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.
- استقرار العامل في عمله.
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام العاملين.
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
- إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية أو خارجية.
- إشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم.

(ب) حوافز سلبية:-

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاسل والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسئولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، وهي تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب فيه.

فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل إلى العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل, فالخوف من الفصل مثلاً وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادةً ما يؤدي العمل بالدرجة التي لا تعرضه للفصل.

ومن أمثلة الحوافز السلبية:-

- الإنذار والردع.
- الخصم من الراتب.
- الحرمان من العلاوة.
- الحرمان من الترقية.

وهناك آثار ضارة للتخويف والعقاب منها:

- إن فرض العقاب على العاملين دون توضيح أسبابه قد يولد لديهم الخوف مما يضع شبح العقاب أمامهم دائماً.
- إن العقاب قد يؤدي إلى عدم التعاون بين العاملين وقد يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ.
- إن إنزال العقاب على الفرد يجعله دائماً متردد أو يشعر بالخوف وعدم تحمل المسئولية في العمل مخافة من الوقوع في الخطأ.

3- قسمت الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين إلى :-

(أ) حوافز فردية:-

وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والإيجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار والمكافأة والحسم وغير ذلك، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد-أي لا تشمل الجماعات- مثلاً أن تمنح مكافأة مالية لأفضل موظف أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدراً عالياً من الإنتاج أو الأداء وهذا النوع من الحوافز يخلق جواً من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد.

ومن أمثلتها:

- الترقيات.
- المكافآت.
- العلاوات التشجيعية.

وفي رؤية أخرى..الحوافز الفردية هي التي توجه إلى فرد واحد تشجعه وتغريه لزيادة أداءه وإنتاجه، ومن أمثلتها:-

- تخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج.
- تخصيص جائزة لأفضل موظف في المنظمة.
- إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

إذن الحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله المختار، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ القرارات أو حل المشكلات، وتوجه الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية.

(ب) حوافز جماعية:-

وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الصحية والاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد في وحدة إدارية أو في قسم واحد لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية.

فقد تصرف المكافأة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعاً بعمل مشترك، وهنا توزع المكافأة عليهم بنسب معينة طبقاً لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف.

والحوافز الجماعية تحقق أهدافاً هامة منها:-

- إشباع حاجة الانتماء والولاء.
- زيادة التعاون بين الأفراد.
- إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.

وتعمل الحوافز الجماعية على تشجيع وتنمية روح التعاون والعمل بروح الفريق، إذ يحرص كل مرؤوس على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملاءه بل يتكامل معه ويعرض أمثلة على الحوافز الجماعية مثل تخصيص جائزة لأحسن إدارة في المؤسسة أو أحسن فرع.

4- قسمت الحوافز من حيث ارتباطها إلى :-

(أ) حوافز داخلية:-

وهي الحوافز التي ترتبط بالعمل ذاته، وتشمل الإحساس بمسئولية الفرد تجاه جزء معين ذي مغزى من العمل، **وتتيح هذه الحوافز للفرد:-**

- الاستقلالية في العمل.
- استخدام مهارات متنوعة.
- القيام بأداء عمل مهم.
- الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته.

(ب) حوافز خارجية:-

الحوافز الخارجية هي الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة وتقع خارج نطاق العمل ذاته ومنها:-

- الأجر النقدي.
- الأجازات.
- التأمين.
- الوجبات المجانية.
- العلاج.
- الخصومات الممنوحة على منتجات الشركة أو المؤسسة.

وغالباً ما يكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية وتوجد ثلاثة أنماط رئيسية للحوافز الخارجية المتاحة أمام إدارة المنظمة هي:-

- الأجر والمكافآت المالية الأخرى.
- الترقية.
- التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء.

ويرى البعض أن الحوافز الداخلية هي تلك الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها، بينما الحوافز الخارجية لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود للأفراد من مصادر أخرى في المنظمة وتشمل زملاء العمل والمجموعات غير الرسمية والتنظيم الرسمي.

o شروط نـجاح الحوافز:-

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لابد للإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بإنجاز ونجاح العمل ومنها:-

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.
- أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف.

- لابد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز.
- ضمان استمرارية الحوافز ومنحها للعاملين في مواعيد محددة.
- ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
- أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة.
- أن يدرك العاملون نظام الحوافز وشروطه وأن يتصف بالوضوح والبساطة.
- أن ترتبط الحوافز ارتباطاً قوياً مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها التحفيزي.

o العلاقة بين الدافعية والرضا عن العمل:-

ذكرنا أن قوة الدافع تتوقف على طبيعة الفرد وحاجاته الإنسانية المختلفة، لكنّ السؤال الذي يطرح نفسه هنا: هل الدافع مرادف لمفهوم الرضا عن العمل؟

إذا ما عرفنا أن الرضا عن العمل مفهوم -غير مرادف للدافع- فالرضا حالة داخلية يشعر بها الفرد نتيجة إشباعه لاحتياجاته وتؤدي إلى ارتياحه، ويترتب على العلاقة بين الدوافع والرضا عن العمل أربع علاقات نوضحها على النحو التالي:

أ- رضا عام عن العمل ومجهود محدود:-

وتظهر هذه الحالة عندما يكون العمل الذي يؤديه الفرد محدوداً والرغبة فيه محدودة أيضاً، ويؤدي بدون ضغط وبراحة تامة مع تفضيل الفرد له، مثل موظف الحكومة فهو يشعر برضا عام.

ب- عدم الرغبة في العمل:

هم أفراد تنعدم لديهم الرغبة في العمل بل لا يحبون وظائفهم، ويعملون فقط تحت ضغط شديد، ويبذلون جهداً كبيراً في العمل نتيجة هذا الضغط كالحاجة إلى المال لمواجهة متطلبات المعيشة أو العمل خوفاً من العقاب.

ج- المجهود الكبير وعدم الرضا:

وهؤلاء لديهم دافع قوي للعمل ولكنهم غير راضين عن ظروف العمل أو الإدارة أو المنظمة، وتظهر هذه الحالة فيما بين بعض الفنيين والمهندسين، إذ يشعر هؤلاء بأن قدراتهم ومهاراتهم تفوق ما يشغلوه من وظائف ولكنهم يبذلون جهداً في العمل من أجل المحافظة على أنفسهم أملاً في تحسين الظروف وشغلهم للوظائف التي تتلاءم مع مهاراتهم وكفاءاتهم.

د- مجهود كبير ورضا كامل:

وهم الأفراد الذين يبذلون مجهوداً كبيراً من أجل تحقيق الذات مثل المديرين الناجحين أو أصحاب الأعمال الصغيرة ورغبة في التملك، وهؤلاء يشعرون برضا كامل عن العمل والأداء.

وأخيرا فقد أكد الكثير من الباحثين على أن الدافعية هي المحرك الرئيسي للأداء، إلا أن الأداء السليم لا يعتمد فقط على القوى الدافعة، بل يرتبط الأداء البشري بمهارات وقدرات وخبرات الأفراد، فمن الصعب التأكد من أن القوى الدافعة القوية والمتوافرة لدى الفرد تؤدي إلى أداء جيد بدون معرفة أو مهارة أو تدريب أو خبرة.

- **نظريات الحوافز والدوافع:-**

(أ) النظرية الكلاسيكية: ومن أهمها:-

1- النظرية الكلاسيكية لفريديريك تايلور:-

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريديريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها:-

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.
- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وأن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الكفء الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله .

وهذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل، لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لكونها اعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية بهدف تعظيم المنفعة.

2- نظرية X Y لدوجلاس ماك جريجور:-

يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل، ولقد فند "دوجلاس ماك جريجور" هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية X التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه وهي:

- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.
- هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم.

- الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبيا ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية، كما أنه يبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.

وقد لاحظ ماك جريجور أن هناك من المديرين من يطبق نظرية X والتي تفترض أن الفرد العادي كسول بطبيعته، لا يؤدي العمل بالجهد المطلوب، ليس عنده طموح، يكره المسؤولية ويفضل أن يقاد بدلا من أن يقود، منغلق داخليا وقابل للتغير.

وهذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من طرف الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة وإلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي وعدم الإقبال على العمل، وهذه النظرية تسمى بنظرية X وهي فلسفة "العصا والجزرة"، وتملك الإدارة هنا التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وظروف العمل الأخرى، وهي جميعها لا تخرج من كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله، وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد عن طريق الشدة والعقاب، واستخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة وليس بإرادة الفرد.

ويعتقد ماك جريجور بأن الأبحاث الحديثة في علوم السلوك قد أوضحت أن الافتراضات البديلة فيما يسميه بنظرية Y قد تكون أكثر صحة من مبادئ نظرية X وهي كالآتي: بذل الجهد الجسماني والعقلي في العمل أمر طبيعي مثله مثل التعب والراحة.

3- نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو:-

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية هو "التون مايو" وزملائه في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية، وتفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويحب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية.

ومع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية بجعلها أكثر شمولا وعمقا في فهم وتفسير سلوك الأفراد ومن أمثلة هؤلاء: ماسلو، ليكارت، هرزبورغ، ماكللاند ومتسبورغ..

4- نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:-

"الحاجات هي الأسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تنافس بعضها على أن الحاجة الأقوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالبا ما لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن".

وتعتبر نظرية عالم النفس "ابراهام ماسلوMaslow Abraham " من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وتتلخص افتراضاتها فيما يلي:

1- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه وهي الحاجة لتحقيق الذات التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه، وبطريق يبدو هادفا وموجها وليس عشوائيا مشتتا.

2- للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات، هذه الحاجات تنتظم في خمس مجاميع أساسية.

3- تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تندرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحا: فالحاجات الفيزيولوجية هي أكثر أولويات الحاجات للبقاء، تليها أولويات حاجات الأمن ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذاتية وبهذا يمكننا أن نرسمها على شكل هرم أولويات.

4- لا تكون كل المجاميع من الحاجات نشطة سوية وفي آن واحد بل تنشط بالتتابع من الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات.

ويمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب كما يلي:-

- **الحاجات المادية أو الفيزيولوجية:** "هي الحاجات الأساسية للفرد وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفيزيولوجي كالماء، الهواء، المأكل..وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور".

- **حاجات الحماية والطمأنينة والأمن:** "تتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي:
  - الحماية من المخاطر المادية، الحماية من المخاطر الصحية.
  - الحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر الصحية.
  - الحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر الغير متوقعة".
- **الحاجات الاجتماعية:** كالحب والانتماء في علاقة الفرد بغيره، وعدم إشباع هذه الحاجات يخلق لدى الفرد عدم التوازن في قدرته على التكيف مع محيطه.
- **الحاجات إلى التقدير:** وذلك من خلال احترام الغير له، الحاجة على المركز والمكانة والقوة والنفوذ والكرامة لأن الفرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسئولين وزملائه لأن ذلك يدفعه لبذل جهد أكبر.
- **الحاجة إلى الإنجاز:** يريد الفرد هنا تحقيق كل ما يتفق مع قدراته ومواهبه وكفاءاته وبالتالي تحقيق النجاح في عمله.

الحاجة إذن ليست دائما دافعة لسلوك، فهي تكون دافعة فقط عندما تكون غير مشبعة فمتى أشبعت حاجة معينة لا تعود دافعة. وفي أية فترة من حياة الإنسان تكون مجموعة واحدة هي أكثر نشاطا ودافعة للسلوك في حين تكون المجاميع الأخرى كامنة أو ثانوية. ومتى تم إشباع مجموعة معينة من الحاجات تتوقف عن الدفع في حين تبدأ تنشط المجموعة التالية في السلم، فإذا تمكن الإنسان من ضمان إشباع حاجاته الفيزيولوجية واطمأن إلى ذلك تصبح هذه المجموعة من الحاجات في مرحلة الإشباع وتتوقف فعاليتها في التحفيز والدفع وتنشط المجموعة التالية...وهكذا إلى الحاجات الذاتية (التي لا تصل إلى مرحلة الإشباع).

سلم الحاجات لماسلو

حاجات تحقيق الذات
قوة ، إنجاز
(ما يرى الفرد أنه جدير به)

حاجات التقدير والاحترام
لقب ، مركز ، ترقية ، امتلاك المكانة والشعور بتقدير الآخرين

حاجات اجتماعية
صداقة ، امتناع ، مشاركة في الإحساس ، الاتصال...

حاجات الأمن
السلامة من التهديد والاعتداء ، الحماية من العجز ، من البطالة ، من المرض ، من الحوادث.

حاجات عضوية، فيزيولوجية أولية
طعام ، كساء ، سكن ، نوم ، راحة.

(ب) نظرية الاتجاهات الحديثة: ومن أهمها:-

1- نظرية العدالة لأدمز:-

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظرية الاقتصادية، فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا وتعتبر النظرية مهمة جدا لأنها تدخل عملية عقلية في عملية الدافعية، وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته، وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازنا.

2- نظرية التوقع أو التفضيل لـ فيكتور فروم:

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلا يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها، وبناء على ذلك يضع "فروم" عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:-

- يرتكز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.
- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل الأنشطة منهم

- يرتكز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق لتحقيق هدفه.
- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز، في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه، ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد تجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا.

3- نظرية تدعيم السلوك لفريديريك سكينر:-

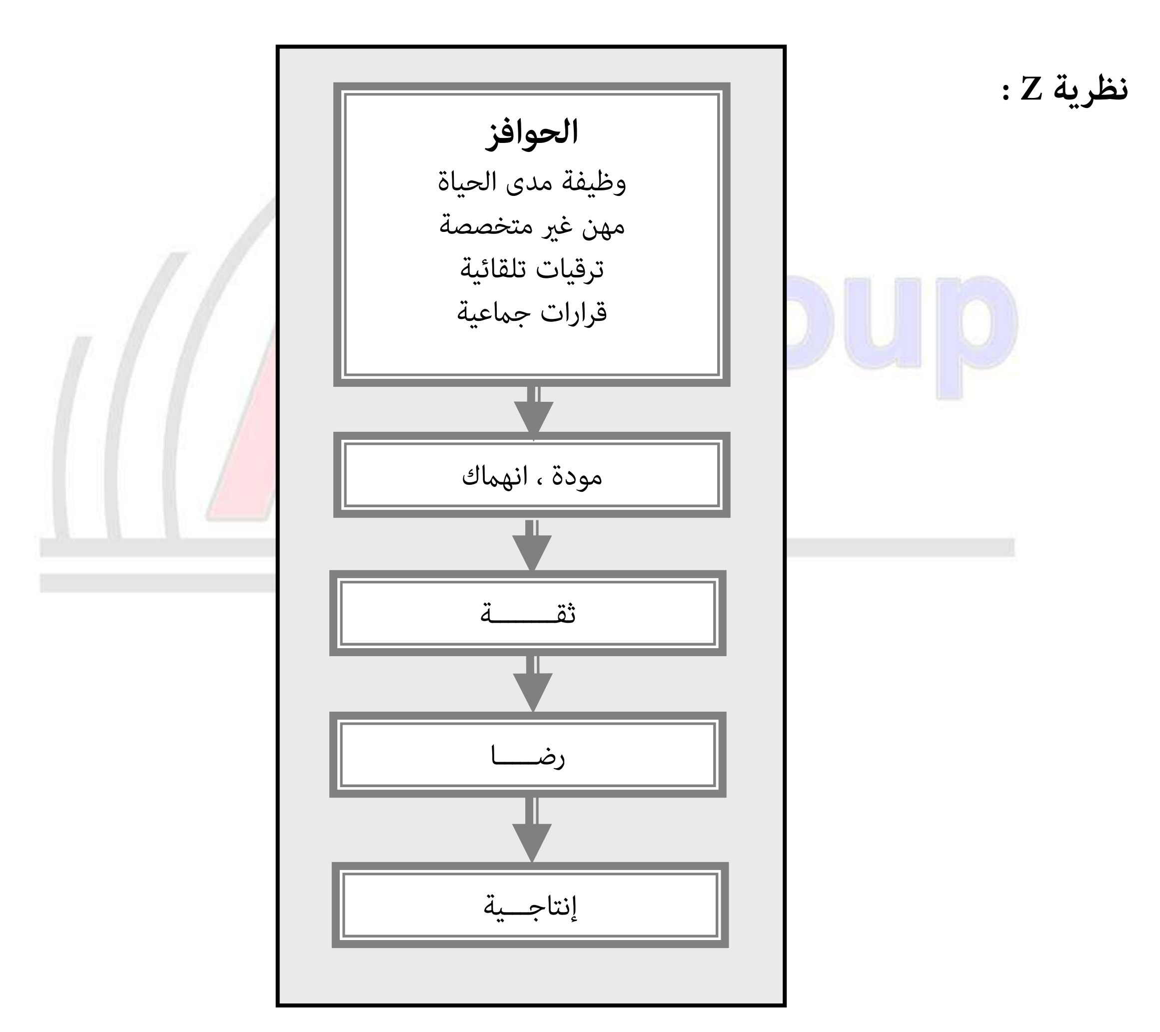
تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكينر" عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.

ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت، الترقية، الأجر، تلعب دور المدعم الإيجابي للسلوك أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبي للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي إليها.

4- نظرية Z لويليام أوشي:-

إن نظرية Z تقوم على "العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص"، **ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z** : (الثقة، الدقة والمهارة، الألفة والمودة).

نظرية Z :



o للقائد الناجح أساليب ومهارات في تحفيز مرءوسيه: هي :-

- القائد الناجح يظهر ثقته في مرءوسيه.
- القائد الناجح يشيد بتحسينات الأداء مهما كانت ضئيلة.
- يقدم الدعم والمساندة عند الحاجة إليهما.
- يعلم أن عبارات الثناء قد تكون أهم من المكافآت النقدية .
- يهتم بكل فرد من فريق العمل ولا يفرق بينهم في المعاملة.
- يدرك أهمية الاستماع الجيد والمعالجة الفعالة لشكاوى العاملين.
- يدرك أن النقد الغير البناء يجرح ولا يعلم شيئاً.
- يقدر العمل الجيد ويكافئ عليه بشكل فوري.
- يعمل على التخلص من عوائق الإنجاز الفردي.
- يعمل على إيجاد مناخ من الثقة والاتصالات المفتوحة.
- يهتم بالتحفيز قصير وطويل الأجل.
- يعمل على تزويد العاملين بالمرونة وحرية الاختيار.
- يشجع العاملين على وضع أهدافهم الخاصة.
- يشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.
- ينمي في نفوس العاملين حب العمل وروح التحدي .
- يتخلى عن أسلوب التهديد والعقاب غير الضروري.
- يدرك أهمية الرضا الوظيفي ومدى تأثيره على العامل والإنتاج.

الوحـدة الثالثة

دور القيم الأخلاقية في الارتقاء بالأداء المهني

تؤدي القيم الأخلاقية الفاضلة لدى الفرد دوراً أساسياً في التأثير على سلوكه ونشاطاته اليومية، ومن هذا المنطلق فإن قيمنا هي أهم ما يميز شخصياتنا، لأنها تؤثر على سلوكنا وتصرفاتنا ومدى ثقتنا في الآخرين والرغبات التي نلبيها، وعلى جميع مظاهر حياتنا، بل إن قيمنا هي التي توجهنا للطريق القويم في الأوقات الحرجة حين تتفرق بنا السبل وتأخذنا دوامة الحياة.

إن لمظاهر السلوك الإنساني الذي يسلكه الفرد وهو يؤدي مهنته التي يزاولها علاقة وطيدة بين قيمه التي يعتنقها من جهة وبين قيم المنظمة التي يعمل بها ويطبق فلسفتها من جهة أخرى، وقد تصدى مجموعة من العلماء والباحثين في شتى الحقول العلمية والمعرفية إلى قضية القيم ومحاولة فهمها لتفسير السلوك الإنساني وما يصدر عنه من ممارسات صحيحة أو خاطئة نتيجة للقيم أو الموروثات التي يحملها الفرد ويؤمن بها.

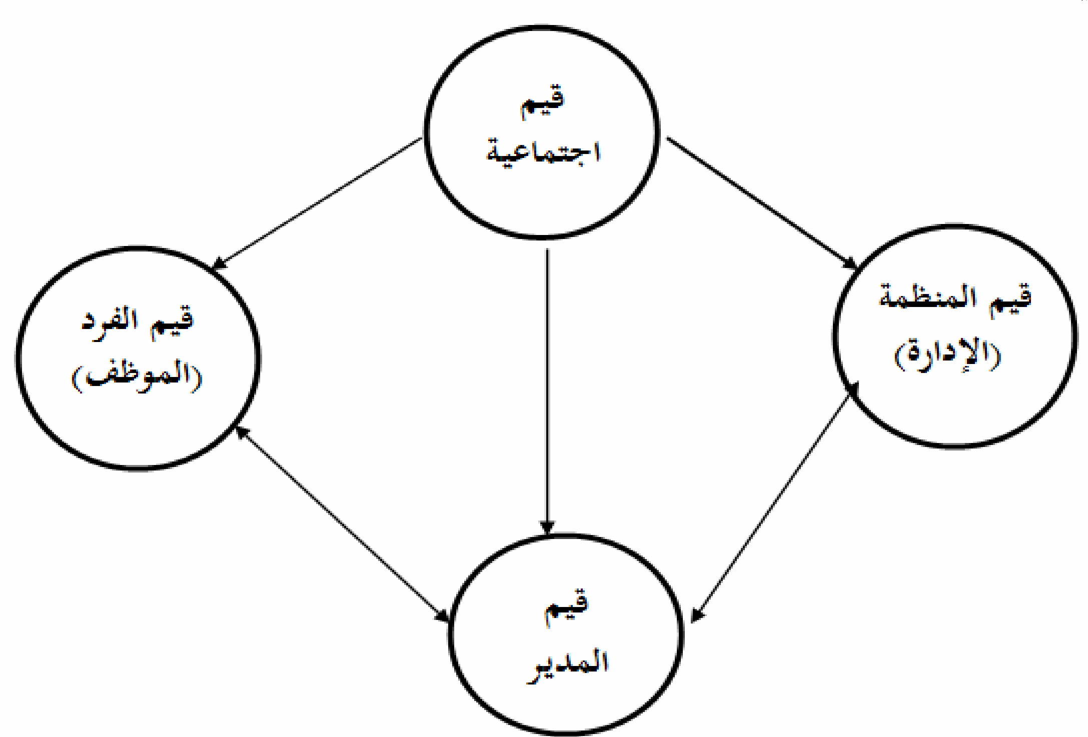
- **العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء الوظيفي:-**

تتمثل قيم المنظمة فيما يسمى "بالثقافة التنظيمية"، وهو مفهوم لم يجد طريقه في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة إلا في نهاية السبعينيات من القرن الماضي، وعلى رأس الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم "جامست " الذي تتبع موضوع الثقافة التنظيمية والتي هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ داخل المنظمات والتي تؤثر

بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرءوسيهم ومنظماتهم .

ويربط ماكس شيلر (1874 – 1928م) بين الأخلاق والقيم ، ويرى أن القيمة الأخلاقية مرتبطة بسلم القيم فالفعل يكون خيراً إذا حقق قيمة إيجابية ، ويكون شراً إذا حقق قيمة سلبية أو قيمة دنيا، وبذلك يعتبر شيلر أن الأخلاق هي تطبيق للقيم على الطبيعة فمن كانت قيمه عالية فإن سلوكه المترتب عليها يعبر عن أخلاق مميزة والعكس صحيح .

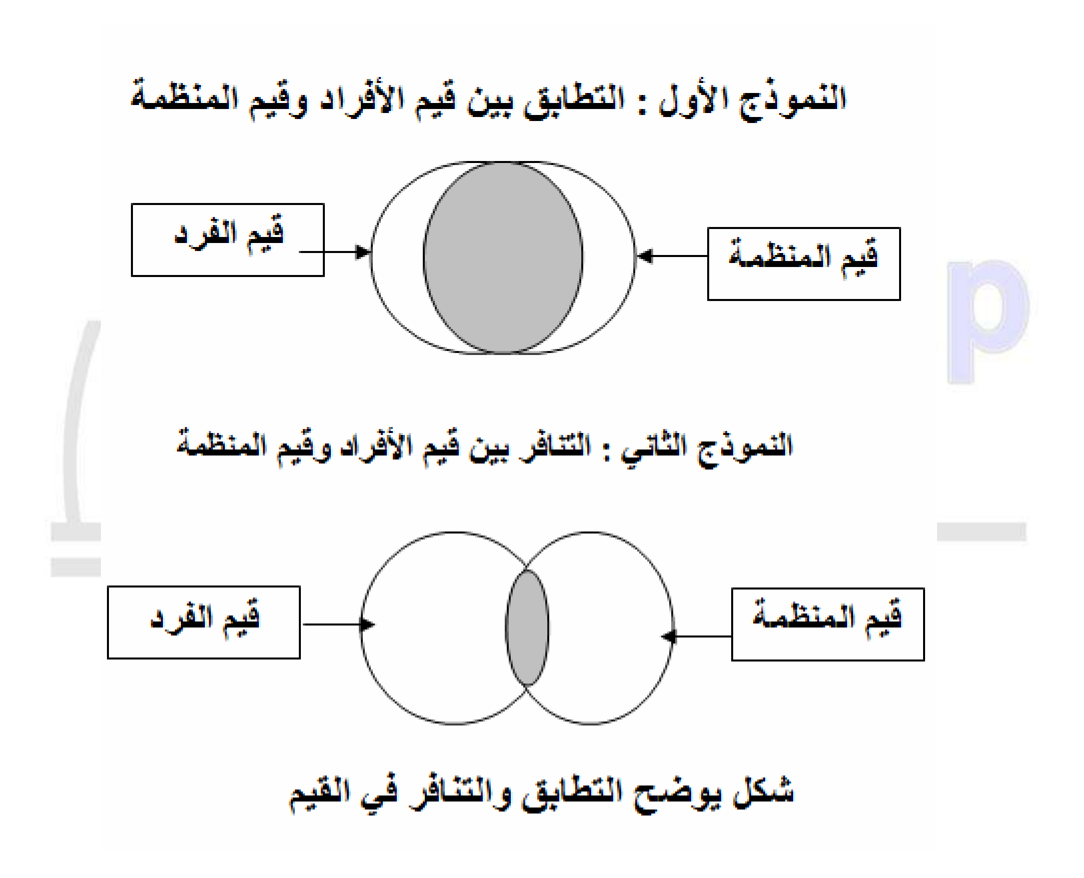
وهذه القيم قد تكون فردية أو مهنية، وقد تكون عامة كقيم المنظمة والمجتمع، وكلها تكون ذات علاقة تبادلية بحيث يؤثر كل منها على الآخر كما أوضحها دارن شميدت وباري بونز في دراستهما على النحو التالي:-



شكل يوضح (العلاقة التبادلية بين القيم المختلفة)

ويلاحظ أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر على قيم الفرد والمنظمة، إلا أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر ذات مصدر أساسي لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء .

وقد بين جوليان فيليب وآلان كنيدي أنه عندما تكون توجيهات وقرارات أول رجل قيادي في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف القيادي بما يخالف القيم السائدة فسيصبح الموظفون في حالة من التناقض والارتباك وقد تتلاشى القيم المشتركة بينهم، ويمكن التعبير عن هذه الفكرة من خلال النموذجين التاليين:-



شكل يوضح التطابق والتنافر في القيم

وهذا يعني أنه كلما ازدادت المساحة المشتركة بين قيم المنظمة وقيم الأفراد، كلما كان ذلك أدعى لتطابق القيم بينهما وأدعي إلى المزيد من الولاء والنجاح والعمل على تحقيق الأهداف الكلية، وقد بين شميدت وبوزنر أن الاختلاف في قيم الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها يؤدي إلى تصادمات في المنظمة، إلا أن بعض هذه التصادمات من الممكن معالجتها إذا تفهم الأفراد قيم منظماتهم وتجاوبوا معها .

وقيم المنظمة هي عبارة عن ثقافتها التي تتجسد في طبيعتها المادية والفنية والتنظيمية والجوانب التي تتصل بالموارد البشرية، وتتمثل هذه القيم فيما يلي:-

1. **تحقيق الأهداف:** إن قيم أي منظمة إنتاجية كانت أو خدمية هي مجموع رؤى مؤسسيها ورسالتهم وأهدافهم الفردية وأهداف المنظمة، فالقيم الأساسية لأي منظمة هي تحقيق أهداف مؤسسيها.
2. **الاستقرار:** حيث أن المنظمة تعمل على الموازنة بين العوائد الكبيرة للمنظمة وبين استقرارها وعدم تعرضها للمخاطر الشديدة .
3. **النمو:** إن المنظمات الملتزمة بالنمو أكثر ميلاً إلى إعطاء قيمة أكبر للإبداع والمخاطرة والربح القليل والقدرة العالية على الإنتاج .
4. **الاستقلالية:** إن من طبيعة المنظمة إعطاء الاستقلالية قيمة ووزناً ، وتسعى المنظمة إلى تدعيم استقلالها وتقرير مصيرها .
5. **السلطة:** تعطي كل المنظمات قيمة للسلطة وتخصص لها مكاناً في هيكلها التنظيمي.
6. **التعاون:** وللتعاون الإرادي للفرد قيمة كبيرة في كل المنظمات ، والتعاون الفردي دليل واضح على الالتزام بالوظيفة والمنظمة .

o تأثير القيم الأخلاقية على أداء الأفراد و المنظمات :-

لا شك أن للقيم الأخلاقية دوراً بارزاً في تشكيل وتجسيد ثقافة المنظمة، كما أن لهذه القيم تأثيراً ملموساً على أداء الأفراد سواء كانت هذه القيم من موروثات الأفراد أنفسهم أو منظماتهم، ولكن مما لاشك فيه أيضاً أن قيم المنظمة تؤثر تأثيراً كبيراً على مخرجات الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة بما يؤثر سلباً أو إيجاباً على قيمهم الذاتية.

وقد أوضح مندل وجوردان بأن قائمة القيم الإدارية تستعمل بوجه عام كأداة فهم أعمق بين المدير ومرؤوسيه فيما يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين، ويمكن استخدام قائمة القيم الإدارية كأداة لحل المشكلات حيث أنها تمكن المديرين والموظفين من التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم، فتمكن المدير من تغيير أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين وذلك بهدف تحسين أدائهم الإداري.

o متى تظهر المشكلة الأخلاقية في الوظيفة؟

تظهر المشكلة الأخلاقية في الوظيفة حين يقدم الموظف مصالحه الخاصة على المصالح العامة أو عندما يستغل الموظف وظيفته لتحقيق مصالح شخصية وهنا تبدو أهمية تعميق الإسلام لمفهوم الأمانة والتأكيد على أهميتها في حياة الفرد والمجتمع.

والمهنة كعمل تتطلب من العاملين فيها سلوكاً متوافقاً مع القواعد الأخلاقية التي تحددها اللوائح والقوانين المنظمة لمزاولة المهنة، وتكون مستمدة من الأخلاق والمبادئ الإسلامية الفاضلة التي أرسى قواعدها الإسلام في القرآن الكريم والسنة المطهرة وفي أقوال الحكماء من علماء المسلمين.

ويمكن تصنيف القيم الأخلاقية المهنية من خلال ثلاث مجموعات رئيسة هي:-

أولاً: مجموعة القيم الأخلاقية التي ينبغي أن يتحلى بها العامل بغض النظر عن المهنة التي يزاولها فهي صفات أخلاقية عامة مرتبطة بالفرد أينما كان موقعه في العمل وتعمل هذه القيم الأخلاقية على تحسين بيئة التعامل بين الناس وتسمو بهم إلى حياة أفضل وأرقى، ومن أهم هذه القيم ما يلي: -

- **التقوى:-**

وتقوى الله عز وجل أعظم وأنفع وأجل القيم على الإطلاق وهي مفتاح سعادة المسلم في الدنيا والآخرة وقد ربطها النبي صلى الله عليه وسلم بحسن الخلق في الحديث الذي أخرجه الإمام أحمد عن أبي هريرة أنه صلى الله عليه وسلم قال: (أتدرون أكثر ما يدخل الناس الجنة تقوى الله وحسن الخلق).

- **الأمانة:-**

وهي مفتاح الإيمان ولا إيمان لمن لا أمانة له ولا دين لمن لا عهد له كما ورد في الحديث الذي أخرجه أحمد من حديث أنس بن مالك.

- **الصدق:-**

وأرفع درجاته أن يصدق المرء مع ربه كما قال تعالى: (فلو صدقوا الله لكان خيراً لهم) (محمد: 21) ويليه الصدق مع الناس كما قال المصطفى صلى الله عليه وسلم: (وما يزال الرجل يصدق ويتحرى الصدق حتى يكتب عند الله صديقاً).

- **البشاشة وحسن التعامل مع الآخرين:-**

البشاشة هي أول الطريق لكسب حب الآخرين وإدخال السرور إلى نفوسهم وقد ذكر النبي صلى الله عليه وسلم أحاديث كثيرة في هذا الجانب منها: (تبسمك في

وجه أخيك صدقة) وقال صلى الـلـه عليه وسلم: (لا تحقرن من المعروف شيئاً ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق).

وهذا الحديث يدل على أن أبسط أنواع المعروف هو البشاشة والابتسامة فإذا فقدت فهذا يعني أن الإنسان قد ترك المعروف.

- **الرقابة الذاتية:-**

وهي أهم أنواع الرقابة لأنها تعتمد على يقظة الضمير وربط ذلك الضمير الحي بخالقه في السر والعلن حيث ورد في الحديث المتفق عليه أن النبي صلى الـلـه عليه وسلم حينما سئل عن الإحسان قال: لأن تعبد الـلـه كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك)، وهذا النوع من الرقابة الوقائية التي تحول دون وقوع الخلل والانحراف، هي أسمى وأمثل نوع من أنواع الرقابة وهي صمام الأمان ضد الفساد.

ثانياً: مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط بالمهنة أياً كان نوعها أو درجتها أو شاغلوها: وقد وضع الإسلام منهجاً وقائياً مليئاً بالقيم والضوابط الحازمة لوقاية الفرد من الانزلاق في الفساد ولحماية مصالح الفرد والمنظمة والمجتمع، كما شرع الإسلام مجموعة من الضوابط والقيم الأخلاقية لحماية عنصر العمل ليكون عنصراً منتجاً ومحصناً من الفساد ، وتتمثل هذه القيم الأخلاقية فيما يلي:-

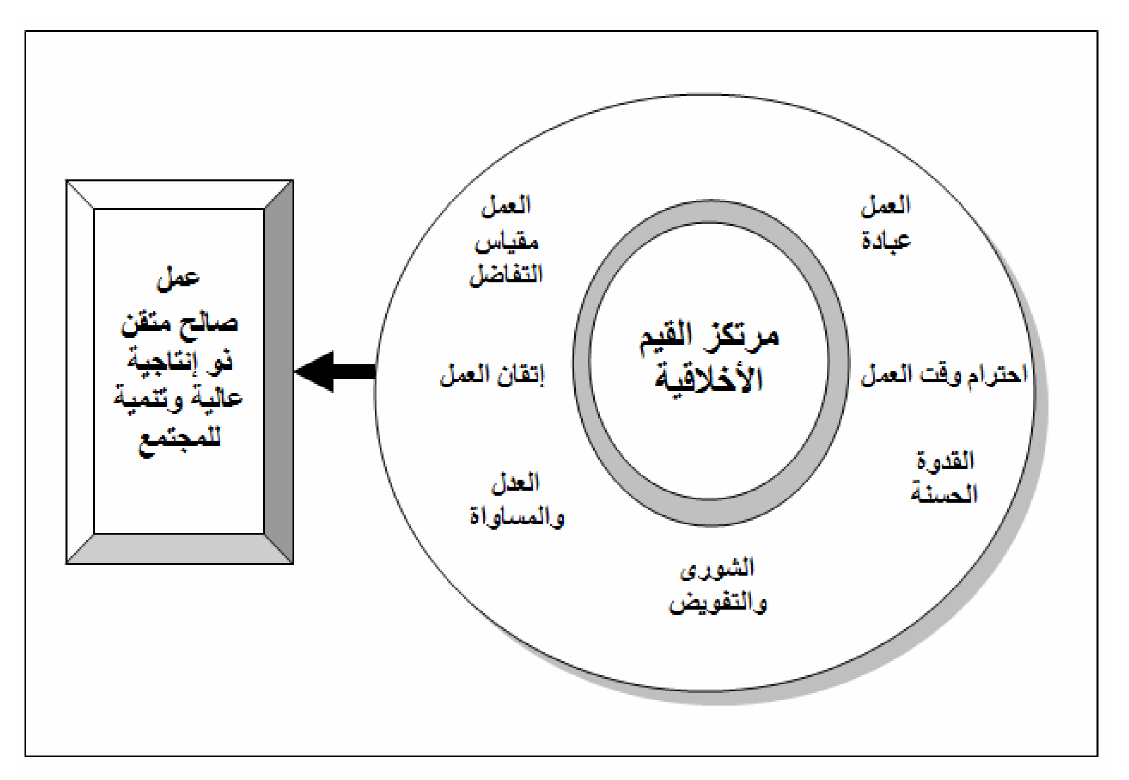
1- **أن العمل عبادة:** فالمسلم حينما يؤدي عملاً يكتسب منه رزقه سواء كان هذا العمل فكرياً أو حرفياً إنما هو يعبد الـلـه، فالإسلام قد حض على العمل والإنتاج وطلب الرزق في هذه الحياة ، ولم يدعو إلى الانعزالية والانقطاع عن الدنيا، والعمل من الأدلة التي تؤكد إيمان المسلم، فليس الإيمان بالتمني ولكن ما وقر في القلب وصدقه العمل.

2- **الإخلاص والإتقان في العمل:** حرص الإسلام على تحصين العمل من الفساد والرياء والنفاق بأن جعل أساس الأعمال النية، وأن تكون مخلصة لله سبحانه وتعالى، فذلك يصون الفرد والمجتمع ككل من جو الفساد والانحراف على نحو إرضاء المصلحة الذاتية على حساب المصلحة العامة، وهنا نؤكد أيضا على ضرورة توافر الخبرة في العمل، بصفتها أحد أهم مفاتيح الإتقان ومدخل أساسي للإبداع والتميز.

3- **احترام وقت العمل:** ينبغي على العامل أن يحرص على مواعيد العمل فلا يأتي للعمل متأخراً ولا يخرج مبكراً لأنه إنما يتقاضى أجره على عمل ذي مواعيد محددة.

ثالثاً: مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط ببعض المهن دون بعض:-وهذا معناه أن كل مهنة تفرض على أصحابها التحلي بمجموعة من القيم الأخلاقية التي تتناسب مع طبيعة هذه المهنة، فالعاطفة الإنسانية مثلاً، صفة أخلاقية مهمة ولكنها تكون أكثر أهمية في مهنة الطب، وقد لا تكون مطلوبة أبداً في بعض المهن كالمهن الصناعية لأن صاحبها يتعامل مع مدخلات مادية، والعدل مثلاً يكون صفة أخلاقية أساسية وحساسة في بعض المهن كالحكم والقضاء والإدارة، وكذلك القدوة الحسنة تكون أعظم وأبلغ عند القضاة والمعلمين والقياديين عن غيرهم من أصحاب المهن.

ولنا أن نتصور في نهاية هذا الجزء العلاقة الرئيسة التي تربط وتحكم هذه الفئات الثلاث من القيم الأخلاقية على الوجه التالي:-



نموذج القيم الأخلاقية للقيادات الإدارية

ومما سبق يمكن القول أن القيم الأخلاقية للمهنة هي مجموعات متداخلة ومتشابكة تعمل جميعاً من أجل هدف واحد وهو السمو بالمهنة إلى درجاتها الأعلى لتقديم خدمة أو منتج ذي قيمة كبيرة وجودة عالية للأفراد والمجتمع.

O التوجيه المهني وعلاقته بأخلاقيات العمل:-

تبدو أهمية التوجيه المهني من العناية الفائقة التي توليها له الدول المتقدمة والأجهزة العالمية المتخصّصة في مجال الاقتصاد وإعداد الموارد البشرية، ففي السنوات الأخيرة نلاحظ اهتماما متزايدا بهذا الموضوع والذي خصصت له دراسات من قبل هياكل كبرى ومنظمات مثل البنك العالمي ومركز CEDFOP والوكالة الأوروبية للتدريب المهني ETF ومجموعة البلدان المنتمية لمنظمة التنمية والتعاون الدولي التي تعرف بـEOCD، ويستخلص من جملة التقارير المنجزة عن طريق هذه المنظّمات ما يلي:-

- يلعب التوجيه المهني دورا رئيسيّا في تحقيق أهداف التعّلم مدى الحياة والاندماج الاجتماعي وتحسين جدوى ومردوديّة سوق العمل والتنميّة الاقتصادية.
- يساعد على دعم التشغيلية وتحسين مردود منظومة التربية والتدريب.
- يساعد على تحسين استغلال آليات التشغيل والإدماج المهني.
- يحقق أكبر قدر ممكن من التوازن بين احتياجات الأفراد واحتياجات سوق العمل.
- يساهم بشكل كبير في تعديل سلوك الأفراد وخلق المنافسة الشريفة بينهم.
- يساعد في كسر الحاجز بين الرئيس المباشر والمرؤوسين.
- يعمل على معالجة سوء السلوك والتمسك بالرأي الفردي.
- ينمي بداخل الأفراد الشعور بالانتماء والمسئولية.

o للتوجيه شروط (أخلاقية ومهنية):-

حينما يتم تنفيذ عملية التوجيه لابد وان يكون وفقاً لعدد من الشروط التي تحقق له الفاعلية وهى:-

أولاً : ضرورة التأكد من الحاجة إلى التوجيه وذلك بعد التأكد من وجود خطأ أو انحراف في الأداء وإلا سيكون للتوجيه أثر سلبي على المرؤوسين .

ثانياً : التوجيه لابد وان يكون في إطار مناسب وفى مكانه المناسب، وذلك بأن لا تتم عملية توجيه العاملين أمام زملائهم حتى لا يشعرون بالإحباط والحرج.

ثالثاً: يجب أن يتم توجيه الفرد بمعزل عن الآخرين وعند التأكد من ارتكابه خطأ مهني.

رابعاً: يفضل ان يتم التوجيه في حالة وجود ظاهرة جماعية بطريقة غير مباشرة بمعنى أن يقول المدير عند توجيه العاملين "إن هناك أفراد يقومون بعمل كذا وكذا ولكن نظراً لأن سياسة المنظمة لا تتفق مع هذا فعلينا جميعاً أن نفعل كذا وكذا"...

خامساً: على الأفراد ان يتقبلوا التوجيهات والنصائح من رؤسائهم كما هي دونما اخذ الأمور بصفة شخصية أو بحساسية زائدة .

سادساً: على الموجهين مراقبة تصحيح الأداء وفقاً لتوجيهاتهم وتشجيع الملتزمين بالتصحيح، والعمل على إعادة إعطاء الفرصة لمن لم يؤد واجبه ويصحح أدائه بغير قصد.

O آليات التوجيه المهني:-

يعتمد التوجيه المهني الحديث على مجموعة من المواد مثل علوم التربية وعلم الاجتماع واقتصاد العمل، إلى جانب علم النفس (السيكولوجيا)، وقد تمثل المحاورات الفردية الأداة الأهم في التوجيه المهني ولابد من الإشارة إلى ضرورة التفريق بين التوجيه المهني وعمليات الانتقاء لوظيفة معينة فهناك أوجه تشابه في الوسائل المستعملة بين النشاطين لكنهما يختلفان من حيث الغايات والنتائج، ونبّين من خلال الجدول التالي أهم هذه الفوارق:-

	التوجيه المهني	الانتقاء
دور المنتفع بالخدمة	شريك في العملية وهو ليس في حالة امتحان بقدر ما هو في حالة استطلاع للتعرف على خبراته العملية والعمل على الارتقاء بها.	في حالة امتحان، عليه إثبات قدراته وكفايته بالنظر إلى وظيفة أو مجال عمل معين.
الغاية	التعريف بما يتوفر من:- - فرص عمل وآليات الإدماج. - إمكانيات مواصلة التدريب. - الفرص المتاحة لتغيير المسار المهني.	من وجهة نظر الفرد الحصول على الوظيفة المعروضة ومن وجهة نظر الجهة الموظفة الحصول على أفضل مرشح تتوفر فيه شروط تأدية العمل.
النتيجة	زيادة الوعي بأهمية العمل وتحمل المزيد من المسئوليات أو البدء في مشروع مهني جديد.	النجاح أو الفشل في الحصول على الوظيفة.


group
Arab

الوحـدة الرابعـة

كيف تصنع المنظمة الولاء في أنفس العاملين؟

ليس بالصعب على أية منظمة الاهتمام بعامليها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية ويزيد من درجة ولاءهم الوظيفي، وذلك بتوفير سبل الاحترام والتقدير في العمل إضافة إلى توفير متطلبات الحياة المعيشية المناسبة للموظف وعائلته وإفساح المجال للعاملين لتطوير مهارتهم وزيادة ثقافتهم من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر، فما دامت المنظمة تحقق أرباحاً عالية ومادام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم منظمتهم فلم لا يحصلون على التحفيز المناسب وبما يقوي من عود ولائهم للمنظمة ويؤكد استمرارية نجاحها وزيادة إنتاجها؟

ومن أهم المجالات التي يمكن للمنظمة استثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز حالة الولاء هي:-

1. تعزيز التعويضات غير المباشرة وهي التي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب) ، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة، حيث سيشعر الموظف أن منظمته تسعى الى إرضاءه لأنه جزء مهم من بناءها وليس مجرد عدد معين فيها ، ومن أهم هذه التعويضات:-

❖ الراتب التقاعدي.

❖ برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها.

❖ برامج الخدمات الاجتماعية.

❖ مشاريع الإسكان للموظفين.

❖ برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة.

❖ برامج التسليف بدون فوائد.

❖ توفير خدمات المواصلات والاتصالات.

❖ برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية جامعية مجانية للمتفوقين منهم.

❖ الخدمات الصحية المتنوعة.

2. تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين.

3. التزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين من خلال حرصها عليهم واكتسابهم الدرجات العلمية العالية، فتسعى إلى ترشيح المتميزين منهم لإكمال الدراسات الأكاديمية ونيل الشهادات العليا.

4. حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب والتطوير لمهارات العاملين ليحقق شقين احدهما زيادة مهارات العاملين، والشق الآخر هو تطوير المستوى الثقافي لهم، فهم يمثلون المنظمة التي يعملون بها، ونظرا لأهمية التدريب في الحياة الوظيفية فسوف نتعرض لهذا الموضوع بشكل أكبر في أخر هذه الوحدة.

5. زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسئوليهم بشكل مناسب وبما يكسر حاجز الفروق الاجتماعية، وبما يعمل على تقوية الشعور بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد.

6. التعامل الإيجابي لإدارة المنظمة مع العاملين فيها، من ناحية التمسك بهم ومنحهم حقوقهم الكاملة ومساعدتهم في الظروف الصعبة.

7. الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين.

وتسعى المنظمة بتوطيد أواصر الولاء في نفوس العـاملين معهـا بواسـطة بـرامج مدروسـة ومخططـة وذلك لأنها عندما تفقد الولاء عند العاملين فإنها ستفقد أموراً عديدة منها على سبيل المثال:-

1. ستفقد أموال كثيرة صرفت على التدريب والتأهيل للعاملين السابقين بكافة مستوياتهم.
2. ستفقد الكفاءة التي لا يمكن تعويضها بسهولة والتي استغرقت سنين للحصول على مستواها الحالي.
3. سيكون خسارة في الوقت الذي استغرقته المنظمة لتدريب وتعليم عامليهـا وتعايشـهم مـع أعمالهـم بشكل اندماجي مما يسبب تعلقهم بالعمل ومحاولاتهم تطويره وتحسين أدائهم فيه.
4. سيزيد حجم الإنفاق اللازم لتعويض الكفاءات المهاجرة من المنظمة.
5. طول الوقت الذي سيحتاجه العاملون الجدد لكي يتفهموا طرق العمل الجديد.
6. خسارة بالعلاقات الإنسانية التي كونها الموظف الكفء سابقاً مع بقية العاملين والتـي مـن الأهميـة بحيث يمكن اعتبارها عامل مهم في زيادة الإنتاج وتطويره.
7. خسارة في بعض عناصر الميزة التنافسية التي كان يضيفها الموظف إلى المنظمة وفي الأفكار التطويريـة للعمل التي سينقلها إلى المنظمة الجديدة التي سيعمل بها.
8. عدم استقرار الخطط والبرامج التطويرية للمنظمة، حيث إن وضع خطة تطويرية معينـة تحتـاج الى نفس الشخص الـذي صـممها وواكـب كـل الخطـوات التـي تحتاجهـا وهـي نتيجـة اسـتقرار ذهنـي ووظيفي.

إن الولاء بالنسبة للعاملين في المنظمة هـو ذلـك الإحسـاس بـالإخلاص للمكـان أو لصـاحب العمـل أو لشخص المنظمة والذي يقتضي وجوب تقديم أقصى ما لديهم من الجهد وتنفيذ التوجيهات بـأقصى دقـة ممكنة لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى قدرتها التنافسية وسمعتها مقابل الآخرين، والـولاء شـعور نفسي داخلي يتكون نتيجة عوامل عديدة أهمهـا درجـة الانـتماء التـي يشـعر بهـا الفـرد تجـاه منظمتـه وعمله، **ويرتبط بالولاء عدة عوامل أخرى مشجعة نذكر منها:-**

1- احتواء المنظمة على إدارات قيادية ذات مستوى ثقافي عالي تمتلك القدرة على التـأثير في الآخـرين بمـا يخدم العمل ويحقق طموح العـاملين في تحقيـق رغبـاتهم الشخصـية إلى جانـب أدائهـم لواجبـاتهم الوظيفية بكل مهارة وكفاءة.

2- رقي أهداف المنظمة، وتختلف من منظمة إلى أخرى فكلـما كانـت المنظمـة تخطـط بجديـة لتحقيـق أهداف واقعية في عالم التجارة أو الأعمال أو شتى المجالات كان ذلـك دافعـاً كبـيرا لتمسـك العـاملين فيها بوظائفهم لأنهم يشهدون تقدمها واندماج أهدافها مع الواقع.

3- مدى احترام وتقدير العـاملين لأهـداف المنظمـة، فلـيس مـن الممكـن أن يتقـدم العـاملون بـأعمالهم بمستوى مهاري معين إلا عندما يحبون العمل الذي يؤدونه والذي يكـون بمجمـوع حصـيلته محاولـة تحقيق أهداف المنظمة.

4- ضعف مستوى أهداف المنظمات المنافسة بالمقارنـة مـع أصـالة أهـداف المنظمـة، حيـث يعتـبر هـذا العامل عنصراً إيجابياً في زيادة مستوى الأداء للعاملين ورفع كفاءتهم.

5- العامل النفسي المـرتبط بطـول فـترة الخدمـة في المنظمـة مـع عـدم وجـود مشـاكل أو إخفاقـات بـل بالعكس.

كما يتضح ولاء العاملين للمنظمة من خلال عدة مظاهر منها:-

1- احترام المنظمة وإدارتها وبـذل أقصى الجهـود لتحقيـق رضـاهم والمتمثـل بالسـعي الحثيـث لتحقيـق أهداف المنظمة.

2- استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقـوف مـع المنظمـة في محنـة معينـة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين.

3- رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المنظمة .

4- الاستعداد الدائم لتطوير الذات وبما يخدم الطرفين المنظمة والعاملين.

وعندما تتحقق حالة الولاء من قبل العاملين لمنظمتهم فـإن إدارة المنظمـة لابـد مـن قيامهـا بتوجيـه وإعطاء بعض الامتيازات للعاملين وخصوصاً عند تحقيق النجاح وذلك كردود أفعال لولائهم لها ووقوفهم بكل إخلاص مع المنظمة لتجاوز الأزمات الصعبة.

إن المنظمة التي تضع لنفسها برنامجاً واضحاً في العمل هي التي تعمـل في البدايـة عـلى أن تحافظ بأي شكل من الأشكال على العاملين أصحاب الكفاءة والمهارة فيها لأنهم في الحقيقة هم من يشعرون بالانتماء والولاء للمنظمة التي يعملون فيها قبل غيرهم ، لأن كفاءتهم ومهـاراتهم في العمل تحقق لهم هذا الولاء من خلال تطـويرهم للعمـل وبـراعتهم في إنجـاح السـبل التـي تحقق أهداف المنظمة خلال تاريخهم الوظيفي فيها وبالتالي فهم قد شهدوا كل النجاحات التي كانوا سببا فيها، وشهدت لهم المنظمة (المنطقية) بذلك النجاح ولم تفوت أية فرصة لتـذكيرهم أنهم جزء من نجاحها، ولم تضيع الفرص لمكافئتهم وتكريمهم أمام الآخرين، فالإنسان في طبيعته

يميل إلى إنسانيته ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي وبرود التعامل.

إن المنظمات الذكية التي تبحث عن استمرارية النجاح وتدرك قيمة ولاء العاملين داخل محيط العمل هي التي يكون تركيزها في المقام الأول على الإنسان ثم الآلة، فالأفراد هم من يديرون الآلة ويبدعون في تطويرها أو يستخدموها ليحصوا على إنتاج متميز، إضافة إلى ذلك فهم من يستجيبون عاطفياً ومعنوياً عندما تطرأ أي ظروف بالمنظمة ويتكاتفون إلى أن يجدوا الحلول المناسبة لخروج منظمتهم من أزمتها.

إن البيئة التي يجتمع فيها الأفراد لأداء أعمالهم تعتبر بيئة منظمة، فمعظم المنظمات توفر للعاملين سبل الاتصال الاجتماعي من خلال عدة نشاطات فعالة، وهذه النشاطات تعمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الإنسانية، والتي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل بروح الفريق الواحد أو ما يسمى العمل الجماعي، وإن روح الفريق الواحد تشجع المنظمة على زيادة الاهتمام بالعاملين بالشكل الذي سيحقق إشباع رغباتهم جميعهم وتلبية طلباتهم لأنهم اشتركوا بتفانيهم بتحقيق أهداف المنظمة.

لقد تأكد أن العلاقات الإنسانية تظهر بشكل جلي في التعامل بين كل مستويات العاملين بالمنظمة حيث يتم تعميقها من خلال عدة تصرفات منها حسن السلوك وسلامة النية في التعامل، الأدب والتقدير المتبادل، الشعور بقيمة العمل الذي يؤديه الآخرين، تشجيع الآخرين على الإنجاز لغرض مكافئتهم.

O العلاقات الإنسانية وأهميتها في زيادة الولاء الوظيفي:-

يمكن إيضاح أهم التغييرات أو الفعاليات التي توفرها العلاقات الإنسانية في بيئة العمل والعاملين من خلال ما يلي:-

1- إنها توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة.

2- تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني والذي غالباً ما يكون حاجزاً بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.

3- تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين وتنظيمهم، فعندما يكون التنظيم مفرط بشكل لا يراعي إنسانية العاملين فسيكون عامل سلبي مؤثر على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أدائهم.

4- تشكيلها العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل كما إنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الإنجاز المتميز، والإبداع في العمل .

5- إنها تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية أو حالات التشاحن والحقد لأن العلاقات الإنسانية كما أسلفنا توفر روح العمل الجماعي وزيادة شعور الأفراد بالمساواة في الحقوق والواجبات.

6- إنها تؤجج الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة، والمحبة والتعاون والصدق والأمانة .

7- إنها تمنع التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تتسبب بحالة التسيب في العمل .

8- إنها من العوامل التي تؤدي إلى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين مثل توفير فرص التعبير عن الذات أو الإحساس بالأمن والاطمئنان والمكانة الاجتماعية...إلخ.

O أهداف تنمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل:-

1. تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة، وفي نواحي المجتمع من جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية والتفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة.
2. تحقيق زيادة الإنتاج والتي تكون كنتيجة متوقعة من زيادة التعاون.
3. تحقيق الإشباع للحاجات المتنوعة للأفراد، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.
4. تحقيق المعنوية العالية بين الأفراد العاملين لكي يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج.

O المبادئ الواجب توافرها بين العاملين والتي تبنى عليها العلاقات الإنسانية:-

1- **التواضع:** وهي صفة لابد من توفرها في المدراء وأصحاب المسؤولية.

2- **التشجيع :** فالمسئول الجيد لابد أن يختار من أساليب التشجيع ما يناسب موظفيه.

3- **التعاون :** فلابد للمسئول أن يرشد مرؤوسيه ويتعاون معهم.

4- **الشورى:** للشورى أهمية كبيرة في العمل حيث أنه أسلوب يعمق جو العلاقات الإنسانية من خلال توثيق رابطة المحبة بين المسئول والعاملين معه مما يؤدي إلى تحقيق الرضا وسرعة تقبل القرار والعمل على تنفيذه.

5- **العدالة:** إن الموضوعية والابتعاد عن التحيز من أهم الصفات الإنسانية .

6- **القدوة الحسنة:** فلابد للمسئول أن يتحلى بالسلوك الراقي ليكون قدوة لمن حوله.

7- **المسؤولية:** إن الشعور بالمسئولية يؤدي إلى الإحساس بالإيثار وحب الآخرين .

8- **الرحمة:** فالرحمة بين العاملين في العمل تعتبر من أهم ركائز العلاقات الإنسانية.

○ أثر التدريب في الارتقاء بالمستوى المهني والإنساني؟

للتدريب أهمية كبيرة في العصر الذي نعيش فيه نظرا للتطور التكنولوجي والعلمي الذي بات سريعاً حتى أننا باستمرار بحاجة لتعلم مهارات وعلوم جديدة، لمواجهة متطلبات العمل وملاحقة التطورات المستمرة، والتدريب ليس مرتبطا فقط بالعلوم والمعارف والتقنيات الحديثة ولكنه له أسباب أخرى من أهمها تقوية نقاط الضعف لدى العاملين بالمؤسسة واكتسابهم خبرات جديدة تؤهلهم للارتقاء بأدائهم العملي وتحمل مسؤوليات اكبر، بالإضافة إلى اكتسابهم صفات إدارية تؤهلهم لشغل مناصب قيادية، مما يزيد ثقتهم بأنفسهم ورغبتهم في التطور المستمر، وهناك مزايا كبيرة للتدريب بالنسبة للمنظمة أهمها إعداد جيل من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع المستويات في المنظمة ومنح العاملين مهارات سلوكية تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بالمنظمة.

ويمكن إجمال النواحي التي يعمل التدريب الإداري على تنميتها لدى الفرد فيما يلي:-

1- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها:-

- معرفة تنظيم المنشأة وسياساتها وأهدافها.
- معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها.
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة.
- معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

2- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها:-

- المهارات القيادية.
- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- القدرة على تحليل المشاكل.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

3- تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:-

- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة والعامل.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- تنمية الروح الجماعية للعمل.
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنشاة.

O مناهج قياس العائد من التدريب:-

1- منهج الرقابة على الأداء لقياس العائد من التدريب:-

لكي يمكن استخدام هذا المنهج فلابد من تحديد أسس مراقبة الأداء، حيث أن هناك أساسين هما:-

- **الأساس السلوكي..** وهو الذي يمكن من قياس تفاعل الأفراد مع العمل من خلال المراحل العملية التي يتكون منها نظام العمل أو الأداء.
- **الأساس الاقتصادي..** وهو الذي يشير إلى السلوك الواجب الاهتمام به ويعطى نظرة ثاقبة إلى النتائج المحتملة لمختلف مستويات الأداء.

ولتطبيق هذا المنهج يتطلب الأمر التعرف على قدرات المتدرب بدقة من ناحية معلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته قبل التدريب ومقارنة هذه النواحي بشكلها بعد التدريب.

2- المنهج الوصفي لقياس العائد من التدريب:-

يقسم هذا المنهج العائد من التدريب إلى قسمين: عائد معنوي، وعائد مادي.

- قياس العائد المعنوي للتدريب:-

يتعلق قياس العائد المعنوي للتدريب بتحسين السلوك والاتجاهات وتنمية المعارف والمهارات الخاصة بالمتدربين.

يمكن قياس العائد المعنوي بعدة أساليب منها:-

- الاختبارات الشخصية.
- الاستقصاء.
- التقييم أثناء العمل (بواسطة المشرفين أو الباحثين المتخصصين الاستشاريين).

- استخدام مجموعتين (مجموعة الرقابة/ مجموعة التدريب) للتعرف على عائد التدريب.

- قياس العائد المادي للتدريب:-

يتم قياس العائد المادي مما حققه التدريب من تقدم في مهارات وتحسين أداء المتدربين وتقييمه ماليا. وذلك وصولا إلى ما حققه الاستثمار في التدريب من عائد وتقدير الاستمرار فيه أو وقفه.

3- المنهج الإحصائي لقياس العائد على التدريب:-

يجب على الجهات التي ترغب في تطوير التدريب أن تلجأ إلى تطبيق المنهج الإحصائي لقياس العائد من التدريب، حيث يتم بمقتضاه استخدام الأساليب الكمية التي تمكن من قياس نتائج التدريب ومقارنتها بتكاليفها بأسلوب منطقي.

ويتطلب المنهج الإحصائي لقياس العائد من التدريب ما يلي:-

1- إعداد نظام البرامج التدريبية التي تصلح للقياس الإحصائي للعائد من التدريب.
2- الانتباه للمشكلات المتعلقة بقياس مدى التغير في المتدربين والجهة وطرق العمل..
3- إتباع خطوات المنهج الإحصائي في قياس العائد من التدريب والتي تتلخص في:

- الأشكال التنظيمية للخطوات التجريبية.
- جمع البيانات والمعلومات.
- التحليل الإحصائي.

استمارة تقييم نشاط تدريبي

اسم المشارك / المشاركة (اختياري): ....

نوع وعنوان النشاط: ....

من واقع مشاركتكم في هذا النشاط التدريبي، المطلوب منكم وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

(أ) بيئة التدريب

الموضوع	ممتاز	جيد	وسط	دون الوسط
التجهيزات المكانية				
الجدول الزمني				
خدمات الأكل والشرب				

(ب) محتوى النشاط التدريبي

الموضوع	ممتاز	جيد	وسط	دون الوسط
محتوى النشاط وملاءمته لخبرات واحتياجات المشاركين				
الأساليب التي أتبعت في النشاط التدريبي				
مستوى المشاركة في الأنشطة والنقاش				

(ج) ما هي نقاط القوة في هذا النشاط التدريبي؟

....

....

....

....



الوحـدة الخامسة

مهارات المتابعة وتقييم أداء العاملين

O ما المقصود بعملية المتابعة؟

هي عملية مستمرة لجمع وتحليل المعلومات والبيانات للمشروعات والبرامج لتحديد مدى توافق سير أنشطة المشروع مع الخطة الموضوعة له لبيان الوضع الحالي للمشروع مع التركيز على مؤشرات الأداء.

O أسباب إجراء عملية المتابعة:-

لإمداد أعضاء المنظمة والمواطنين بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب عن أنشطة الخطة للمساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بالآتي: -

- الموارد البشرية.
- الجدول الزمني .
- تدبير الموارد والمصادر .
- مستوى الجودة وكفاءة الأداء .
- الإدارة المالية والميزانية .

O أهداف عملية المتابعة :-

- التنفيذ يتم وفقا للجدول الزمني المخطط له مسبقاً.
- تكلفة الأنشطة المنفذة في حدود الموازنة المعتمدة لذلك .
- مدخلات ومخرجات المشروع تصل للفئة المستهدفة.

- الصرف يتم في الأوجه الصحيحة للإنفاق .
- التنفيذ يتم بالجودة العالية المطابقة للمواصفات الفنية .
- القوى البشرية والإمكانيات المادية يتم استخدامها بفاعلية وكفاءة .
- إنجازات المشروع تتم وفقا لما هو مخطط له .
- تحديد مواطن القوة والضعف والوقوف على الجوانب السلبية لتحسينها.

o أساليب و طرق المتابعة :-

- الإطلاع على تقارير وسجلات أنشطة المشروع .
- الزيارات الميدانية لمواقع تنفيذ أنشطة المشروع .
- الملاحظة المنتظمة لمواقع العمل وللمستفيدين و أداء العاملين بالمشروع .
- عقد لقاءات فردية وجماعية مع العاملين بالمشروع وكافة الشركاء .
- استخدام قوائم الفحص وجلسات التأمل أثناء متابعة المستفيدين أو أعضاء فريق العمل.

o أنواع مؤشرات المتابعة:-

- **مؤشرات الأداء:** نعني بها كم المدخلات والعمليات التي تمت خلال المشروع.
- **مؤشرات النجاح أو مؤشرات الأثر:** وهي تبين مدى الأثر الناتج عن أنشطة المشروع .

o مواصفات المؤشر الجيد:-

- أن يكون محدد كمياً وكيفياً.
- يمكن قياسه بأحد وسائل القياس المستخدمة.
- أن يكون له علاقة بأهداف المشروع.

O الشروط الأولية لوضع خطة المتابعة :-

لابد من توافر ما يلي مسبقا :-

- الخطة التنفيذية لأنشطة المشروع .
- تحديد الهدف من عملية المتابعة.
- تحديد الوقت الزمني للمتابعة.
- تحديد أساليب وطرق المتابعة.
- تحديد الأدوار والمسئوليات.
- وضع معايير الأداء (المؤشرات) .

نموذج :خطة متابعة أنشطة مشروع : ....

الهدف:					المخرجات:			
م	الأنشطة	المخرجات	مؤشرات الأداء	مؤشرات النجاح	وسيلة المتابعة	وسيلة التحقق	القائم بالمتابعة	تاريخ المتابعة
١								
٢								
٣								
٤								
٥								
٦								

O الصفات المهنية للمتابع الجيد:-

- أن يكون على دراية تامة بجميع مسئولياته
- أن يكون على قدر كاف من المهارة والخبرة في أنشطة المتابعة
- أن يكون ملما بالخطة التنفيذية للمشروع والأهداف المرجوة
- أن يكون أمينا في كل ما يحصل عليه من معلومات يقوم بتوصيلها للجهات المعنية

o المهارات الأساسية للمتابع:-

- مهارات الملاحظة الفعالة.
- المهارات تحليلية.
- مهارات إجراء المقابلات والحوار.

o السلوكيات المعوقة لعملية متابعة وتطوير الأداء :-

- الشك والغضب وتوجيه الاتهام.
- التهديد والعقاب والتحويل للسلطة الأعلى في الهيئة.
- عدم الرغبة في مساعدة الآخرين.
- عدم الاهتمام باحتياجات الموظف وأهدافه و اتجاهاته.
- خلق جو معاد من خلال التصرف بشكل غير لائق مع الموظف.

o خطوات عملية المتابعة لتطوير الأداء الوظيفي :-

- الملاحظة وتجميع البيانات عن أداء الأفراد.
- تحليل مشاكل الأداء غير الجيد .
- التعليق على الأداء (التغذية المرتدة) .
- متابعة الأداء بعد التعليق عليه.

o دور المتابع الجيد في تطوير أداء العاملين:-

- عملية الإرشاد.
- عملية النصح.
- عملية المواجهة .

O مفهوم عملية التقييم :-

- هي عملية قياس مدي نجاح مشروع أو برنامج ما في الوصول للأهداف المخطط لها مسبقاً.
- عملية تقدير مرحلي لتطور المشروع الحالي، أو الذي انتهى بالفعل مع الأخذ في الاعتبار أهداف المشروع والمؤشرات الموضوعة .

O أهداف عملية التقييم:-

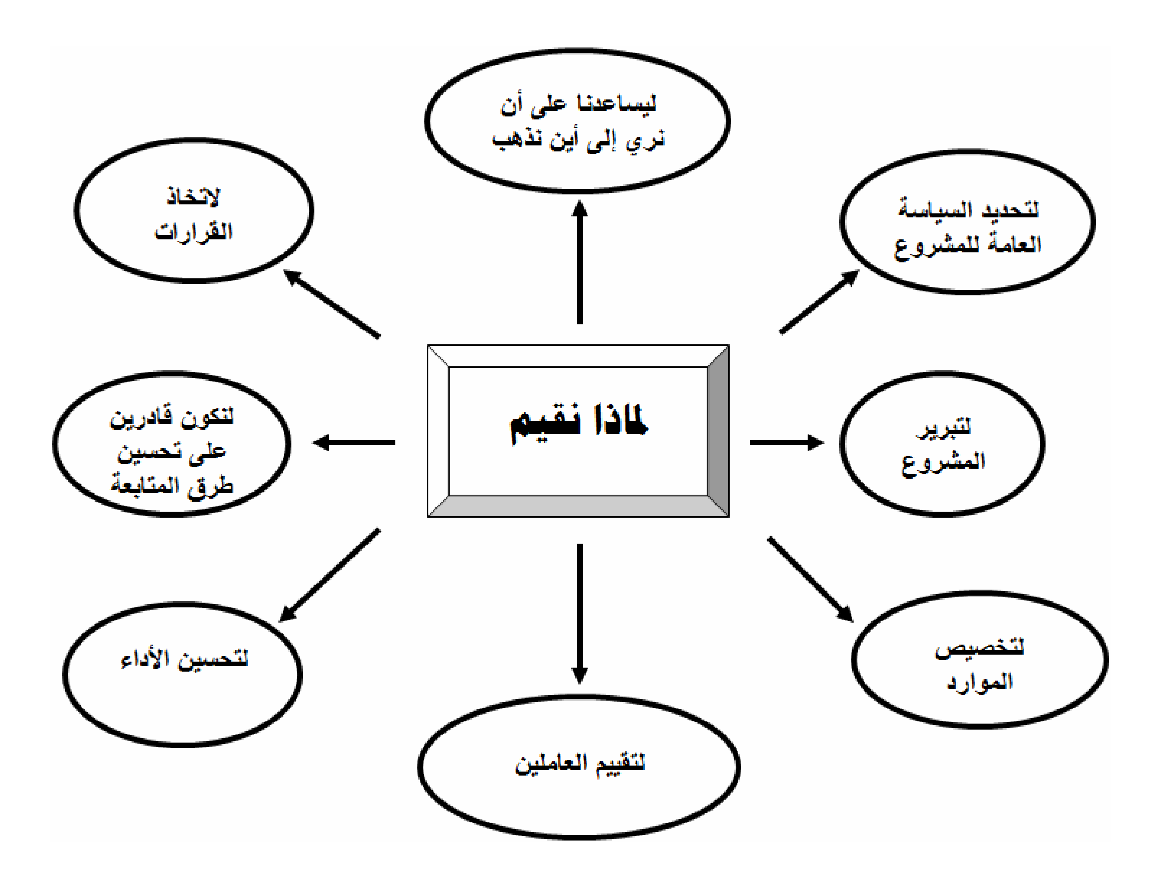
يعتبر الهدف من عملية التقييم هو الوقوف علي النقاط التالية:-

- مدي تحقيق أهداف المشروع.
- مدي ملاءمة استراتيجية المشروع وأنشطته للأهداف.
- مدي ملاءمة أهداف المشروع وأسلوب تنفيذه لاحتياجات المجتمع.
- مدي مشاركة المجتمع المحلي في المشروع.
- مدي مراعاة المشروع لتحقيق فرص متكافئة للنساء والرجال.
- مدي استمرارية المشروع.
- مدي فعالية إدارة المشروع.
- مدي كفاءة إدارة موارد المشروع.

أهمية التقييم:-

- إظهار الإنجازات أو الإخفاقات الرئيسية للمشروع.
- إظهار التغييرات المطلوبة وكيفية إجراؤها.
- توفير المعلومات وزيادة المهارات من أجل التخطيط وصنع القرار.
- رؤية إنجازات المشروع والتعلم من الدروس السابقة من تنفيذ المشروع.

- الكشف عن كفاءة وفعالية الجهود المبذولة مما يزيد من فعالية العمل وتحسين الأداء.
- الإسهام في اتخاذ قرار بشأن استكمال العمل أو التوسع في المشروع ودراسة العديد من البدائل.
- المساعدة في تخطيط مشروعات أفضل في المستقبل من ناحية أسلوب العمل، إدارة المشروع.
- الوصول إلى أصوب القرارات، واختيار انسب الوسائل .
- الكشف عن مواطن الضعف وبذلك يمكن تلافيها. أو القوة فيمكن استغلالها.
- تقييم و تحفيز العاملين علي العمل من خلال نتائج التقييم الإيجابية.



o الآثار الناتجة عن غياب التقييم:-

- وجود مشروع لا يحقق الآثار المستهدفة منه.
- الإسراف في استخدام الموارد بسبب اختيار مشروع لا يحقق الأهداف المرجوة منه.
- ضعف أداء العاملين .
- عدم وجود استمرارية للمشروع.
- صعوبة الوصول لأهداف المشروع في الوقت المحدد .
- صعوبة التعرف علي المشاكل التي تواجه المشروع وأسبابها وبالتالي عدم القدرة علي حلها.
- ضعف القدرة علي المتابعة .

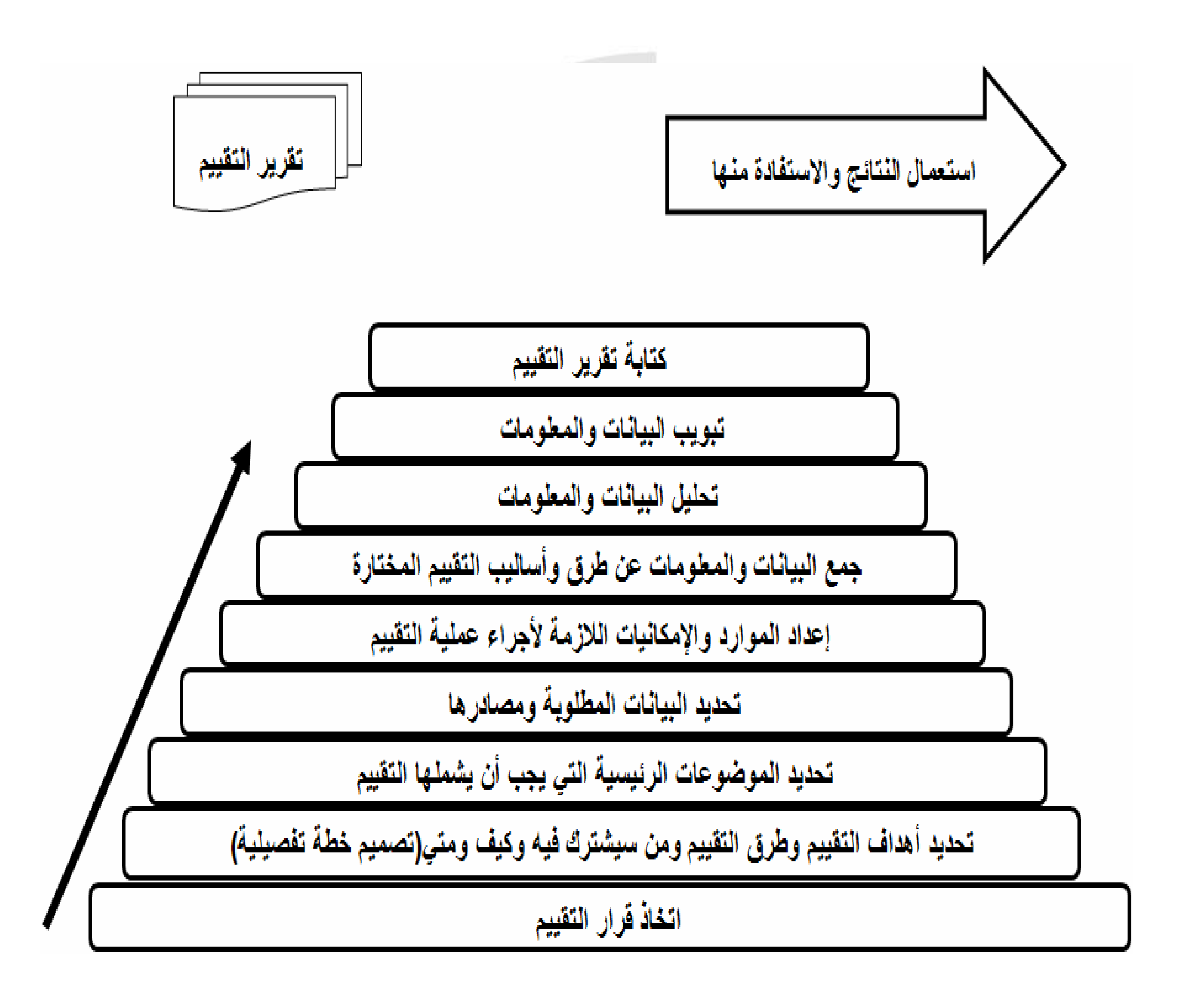
o أنواع التقييم:-

أنواع التقييم			
١ ـ توقيت التقييم	**٢ ـ نوعية المعلومات**	**٣ ـ محور التقييم**	**٤ ـ فريق العمل**
التقييم القبلي	التقييم الكمي	تقييم العملية	التقييم الداخلي
التقييم المرحلي	التقييم الكيفي	تقييم الأثر	التقييم الخارجي
التقييم نصف المرحلي			التقييم بالمشاركة
التقييم النهائي			

o أساليب وأدوات التقييم:-

أساليب و أدوات التقييم				
السجلات	المناقشة	التقارير	الشكاوى	الاقتراحات
الزيارات	الصور	الملاحظة	تدوين البيانات	المسح أو الحصر

o خطوات إجراء عملية التقييم:-



O معايير اختيار وسائل جمع البيانات المتعلقة بعملية التقييم :-

يجب أن تتوفر في الوسيلة المستخدمة في تجميع البيانات التقيمية المعايير التالية:-

1- البساطة.

2- العملية .

3- الموضوعية.

4- الثبات والوثوق.

5- الصدق والحقيقة .

وتنقسم معايير التقييم بصورة رئيسية إلى ثلاثة أنواع وهي:-

1- معايير التقييم المطلقة: هي المعايير التي يتم من خلالها فقط تقييم العاملين مثل التقييم على أساس السلوك فقط أو التقييم على أساس مواصفات العمل المنتج، وتتنوع هذه المعايير بين ما يلي:-

أ- طريقة التدرج البياني: هو عبارة عن التقييم الذي يعبر عنه باستخدام الدرجات لكل معيار له علاقة بأداء العامل، وتكون ضمن حدود 1- 5 درجات حيث يمثل الرقم (1) أقل قيمة في الأداء، ويعاب على هذه الطريقة عدم دقتها وعدم حيادية المقيم فيها رغم أنها من الأساليب السهلة وغير المكلفة لتنظيم التقييم .

ب- طريقة التدرج البياني السلوكي: وهي طريقة التقييم التي تم من خلالها تجاوز النقص في التقييم عبر طريقة التدرج البياني، وتتميز هذه الطريقة بالدقة من ناحية ربط سلوكيات العامل بدرجات محددة من المستوى، إضافة إلى أنه تم من خلالها التوسع بإدخال الجوانب السلوكية والوقائع الحرجة للعامل في هذا التقييم مما يؤدي إلى الاستفادة من المقارنة بين هذه الوقائع للحصول على التقييم النهائي الذي يتم من خلال ثلاث مراحل من إشراف الخبراء بشكل تدريجي ومتسلسل.

ويعاب على هذه الطريقة حاجتها إلى وقت كبير لإجرائها كما إن اعتبار السلوك المتميز فيها في مرحلة معينة من أداء العامل يمكن أن يتغير في مرحلة أخرى .

ج- **طريقة قائمة الأوزان المرجحة:** تتميز هذه الطريقة ببساطتها حيث أنها تعتمد على المعايير الشخصية للتقييم وليست على معايير الأداء، ويتلخص أسلوبها بوصف السلوك من قبل المقيم بواسطة كلمات متفق عليها مع إدارة الموارد البشرية، ولكن يعاب عليها جهل المقيم بالأوزان الموضوعة لكل سؤال واستخدام المعايير الشخصية والتي تتسبب في تحيز المقيم أحياناً.

د- **طريقة الوقائع الحرجة:** هي عملية التقييم عن طريق مراجعة الوقائع الحرجة التي تصدر عن سلوك الموظف أثناء عمله ، والتي يثبتها مشرفه المباشر عن طريق تسجيلها ومراقبته بشكل مباشر، ومن ثم يتم التقييم من خلال مراجعة هذه الوقائع، إن من مواصفات هذه الطريقة هو دقتها لأنها تستند إلى أحداث حقيقية مع انخفاض فرصة التحيز الشخصي للمقيم باتجاه العاملين، إلا أنها يعاب عليها فطرة المشرف لتسجيل السيئ من الوقائع أكثر من الحسن منها.

هـ- **طريقة التقرير المكتوب:** وهي طريقة بسيطة تعتمد على كتابة تقرير من قبل المشرف المباشر يتضمن تفاصيل سلوك وأداء العاملين، حيث بإمكانه شمول سلوكيات متعددة سلبية وإيجابية يمكن الاستفادة في التقييم المستقبلي، ويعاب على هذه الطريقة حاجتها إلى التمكن في أسلوب المشرف المباشر، بالإضافة إلى عدم تحديد النقاط التي يمكن أن يحويها التقرير مما يسمح له بأن يكون مطولاً.

2- **معايير التقييم النسبية:** وهي الطريقة التي يتم فيها تقييم أحد العاملين نسبة ومقارنة مع غيره من العاملين وتتنوع الى ثلاث طرق هي طريقة الترتيب البسيط، وطريقة التوزيع الإجباري وطريقة المقارنات الزوجية .

3- **معايير التقييم المعتمدة على الإنجاز:** وتشمل طريقة الإدارة بالأهداف حيث تعتمد هذه الطريقة على فرضية أن العاملين يرغبون معرفة الأعمال التي يتوقع أن توكل إليهم، إضافة الى رغبتهم في الاشتراك بصياغة القرار الذي يخص أدائهم وحياتهم العملية ، حيث يتمكن العاملون من إيضاح الأعمال المنجزة ضمن خطة تحقيق الأهداف التي حددها المدير وخلال فترة زمنية محددة سلفاً، إلآ أن هذه الطريقة بالرغم من مزاياها الكثيرة إلا أنها يعاب عليها أنها تقيم أداء الموظف بالوظيفة الحالية، إضافة إلى حاجتها لحرية التصرف والرأي، كما أنها غير مناسبة للتطبيق في الأنشطة المتداخلة بسبب صعوبة تمييز الأداء الفردي من داخل المجموعة.

O **عناصر كتابة تقرير التقييم :-**

1- صفحة الغلاف .

2- قائمة المحتويات.

3- الملخص .

4- معلومات التقرير الأساسية.

5- الغرض من التقييم والطرق المستخدمة.

6- الدروس المستفادة من الطرق المستخدمة في التقييم.

7- نتائج عملية جمع وتحليل البيانات .

8- الاستنتاجات.

9- التوصيات.

10- المرفقات.

المراجــــع:-

- د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني 1994م.

- الحسيني، صلاح هادي، الحافز الإنساني، موقع اليكتروني شبكة طلاب العراق، صفحة بحوث ودراسات، العراق 2008 .

- المجموعة العربية للتدريب والنشر، التدريب المؤثر في العمل 2013.

- المجموعة العربية للتدريب والنشر، تحديد السياسات التدريبية وتخطيط التدريب، 2013.

- المجموعة العربية للتدريب والنشر، أدوات الموارد البشرية، 2013

- السلمي، علي ، الحوافز والدوافع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة ، ط1، 1984.

- مهنا، محمد فؤاد، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها، دار المعارف، القاهرة ، ط1، 1976.

- كيث، ديفيز، السلوك الإنساني في العمل: دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، ت سيد عبد الحميد مرسي.

- اللوزي، مرسي، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دراسة السلسلة أ، العلوم الإنسانية ، مجلد (22أ) العدد(6) عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان 1995.

- سالم ، فؤاد الشيخ ، وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان ، ط 3 ، 1989.

- عساف، عبد المعطي محمد، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، الأردن، 1999.

- مندل ، مارك ج ، جوردان ، وليام أ – قيم الموظفين في مجتمع متغير (عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية) .

- العنقري، عبد الله بن عبد العزيز، نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين بإمارة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 1999، ص 35.

- نموذج تقييم الرضا الوظيفي - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

موضوعات من الانترنت تم الاستفادة بها:-

موضوع من الانترنت بعنوان (فن التأثير) للدكتور على الحمادي.

http://www.iraqstudent.net/detail.php?recordID=964.

http://www.blahodood.com/?p=10980

من اصداراتنا في المناهج التدريبية المتكاملة

























ISBN 978-977-722-020-0





٨ أ شارع أحمد فخرى مدينة نصر - القاهرة . تليفاكس ٢٢٧٥٩٩٤٥ - ٢٢٧٣٩١١٠ [٢٠٢]
elarabgroup@yahoo.com info@arabgroup.net.eg
www.arabgroup.net.eg